الإتصال

في المنظمات العامة

بين النظرية والممارسة

الدكتور بشير العلاق



الاتصال في المنظمات

العامة

الدكتور بشير العلاق

2009

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَٱللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَٰتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْـًٔا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمْعَ وَٱلْأَبْصَٰرَ وَٱلْأَفْـِٔدَةَ ۙ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ٧٨﴾

[النحل:78]

صدق الله العظيم

توطئة

إن من أبرز الانتقادات التي توجّه للمنظمات العامة والمؤسسات الحكومية خصوصاً ضعف حلقة الاتصال بينها وبين الجمهور المستهدف، سواء كانوا أفراد أم منظمات. والواقع أن العديد من المنظمات العامة صارت تدرك خطورة أن تكون في وادٍ ويكون جهودها في وادٍ آخر. فقد نجحت العديد من المنظمات العامة والكثير من المؤسسات الحكومية في تحقيق قدر مقبول من النجاحات في أداء رسالتها عندما صاغت لنفسها استراتيجيات من شأنها الارتقاء بأدائها أسوة بما يحصل في منظمات الأعمال الناجحة. وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن المنظمات العامة قد حققت بعض النجاحات في مضمار أعمالها عندما لجأت مؤخراً إلى تدريب العاملين لديها على أفضل مهارات الاتصال والتواصل بجماهيرها في محاولة لجسر الفجوة القائمة بينها وبين هذه الجماهير، وهيّ فجوة تعدّ مسوؤلة عن امتعاض المواطن من أداء المنظمات الحكومية.

ويأتي هذا الكتاب الشمولي في طروحاته، المبسّط في تحليله واستعراضه ونقاشاته، ليسد النقص الكبير الذي تعانيه المكتبة العربية التي تفتقر إلى كتاب يتناول الاتصال في المنظمات العامة بأسلوب علمي رفيع، مدعّم بنتائج أحدث الدراسات والأبحاث في هذا المجال، فالكتاب تطبيقي في طروحاته، يتضمن أربعة فصول متسلسلة منطقياً، حيث يحتوي كل فصل على موضوعات ذات صلة وثيقة بالاتصال وآلياته ومهاراته قدر تعلق الأمر بالمنظمات العامة والمؤسسات الحكومية.

فالفصل الأول يناقش بأسلوب عملي/ علمي متقن مفهوم الاتصال وآلياته وعناصره ومستلزماته، بينما يسلط الفصل الثاني الضوء بالتفصيل على أنواع الاتصال ونظرياته الموقفية في المنظمات العامة. ولعله الكتاب الوحيد من نوعه الذي يطبق النظريات الموقفية على نشاطات المنظمات العامة.

أما الفصل الثالث، فهو يتناول بالشرح والتحليل والاستقراء أبرز معوقات الاتصال في المنظمات العامة، ويقترح أساليب عملية لمعالجتها والحدّ من تأثيراتها السلبية ويأتي الفصل الرابع ليركز بشكل مكثف على مهارات الاتصال في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية. ومن أبرز هذه المهارات التي توسعنا في شرحها وتحليلها مهارات إعداد وكتابة التقارير والمذكرات الفاعلة، ومهارات إدارة الاجتماعات واللقاءات على مستويات مختلفة، بالإضافة إلى مهارات إعداد الخُطب الفعالة.

كما تضمن الكتاب أسئلة للمناقشة حول مادة الكتاب العلمية لمساعدة القارئ الكريم على استيعاب مواضيع الكتاب وفهمها بشكل أفضل، والانتفاع بها في الميدان.

أدعو الله العلي العزيز أن أكون قد وُفقت في إعداد هذا الكتاب ليكون بمثابة جهد متواضع يعين الدارسين والباحثين والممارسين في أداء مهامهم بشكل أفضل .

ومن الله نستمد التوفيق

الدكتور بشير العلاق

عمّان / الأردن

المحتويات

الفصل الأول

مفهوم الاتصال وآلياته

تقديم

تشير التقارير والدراسات والأبحاث أن الاتصال في المنظمات العامة يمثل عصب الحياة في هذه المنظمات، والعمود الفقري الذي يستند إليه لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة. وبهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن المنظمات العامة هي في جوهرها وتوجهاتها مؤسسات تعمل من أجل الصالح العام، وليس لصالح فئة أو جهة معينة على حساب جهات أخرى. وبالتالي فإن أساس بقائها يعتمد على قدرتها على الاتصال والتواصل مع الشرائح والقطاعات العريضة من الناس الذين يجدون في خدمات هذه المؤسسات ملاذاً آمناً وعوناً أكيداً بعيداً عن حالات الاستنزاف والهدر التي تنتج عن سلوك بعض منظمات الأعمال. كما أن المنظمات العامة مصطلح يشير إلى المؤسسات كافة التي تقدم السلع والخدمات والأفكار وتسدي النصيحة والإرشاد للمواطنين انطلاقاً من توجهها بالمواطن، واتباعها لأساليب من شأنها الارتقاء بالمجتمع وأفراده، وعلى هذا الأساس فإن توجهات المنظمات العامة غالباً ما تكون مجتمعة وأخلاقية. وبهذا، فإن تجسيد هذه التوجهات يستلزم بالضرورة وجود نظام اتصال فعّال بينها وبين عموم المواطنين، حيث يكون هذا الاتصال باتجاهين، وليس باتجاه واحد. وعليه، فإن نظام الاتصال المتبع من قبل المنظمات العامة يجب أن يكون مفتوحاً، وإلا لن تهدأ حدة الاتهامات والشكاوى ضد المنظمات العامة، والتي تتركز على ضعف حلقات الاتصال لديها، وانغلاق نظم الاتصال واقتصارها على النخبة .. وهذه الاتهامات قد تكون صحيحة في حالات معينة. إلا أن المنظمات العامة صارت هي الأخرى تطمح لتحسين صورتها أمام المواطنين من خلال اتباع أساليب وممارسات أعمال فضلى ترتقي بها إلى مصاف المنظمات الناجحة، وترفع عنها بعض الاتهامات والشكاوى من المواطنين الذين باتوا يقارنون أداءها بأداء منظمات الأعمال الناجحة.

وسنناقش في هذا الفصل مفهوم الاتصال وآلياته، ومستلزمات نجاحه، علاوة على التركيز على عملية الاتصال ونماذجها. وتصلح هذه النماذج ي المنظمات كافة سواء كانت عامة أو خاصة، لأن جوهر الاتصال واحد، كما سنرى.

أولاً: مفهوم الاتصال ومستلزماته

إن الاتصال قديم منذ وجد الإنسان، حيث يعّد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية. ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالم الاتصال وثماره في العلاقات التجارية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء.

1- تعريف الاتصال:

إن كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد .. الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المُرْسِل (sender) والمُستقبل (Receiver).

فقد عرّف مايكل ويسترون (M. Weestroun) الاتصال بأنه: «**نقل المعاني، وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم**».

كما عرّفه إنجل باركنسون (A. Parkinson) بالقول أن الاتصال هو: «**عملية منظمة، ونظميّة، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوّلة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها**».

ويرى آخرون أن الاتصال يعني: «**مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد**».

كما عرّف العلاق الاتصال بأنه: «**أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو**

إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً». وبهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

ويؤكد ستانلي (Stanley) أن الاتصال عبارة عن **«عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة»**.

يتضح من التعريفات أعلاه أن الاتصال هو:

أ- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (باتجاه واحد أو باتجاهين).

ب- عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال.

ج- أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به.

د- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، والإقناع، والتأثير ... الخ.

هـ- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية.

و- عملية قد تكون نظمية، ومنظمة، بيْد أنها قد تكون عفوية، أو تعبيرية، باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

2- مستلزمات الاتصال:

للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً، فقد وجد البرت هل (A. Hull) من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من (380) منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي، و (2638) فرداً، أن الاتصال الفعّال تحكمه مقدمات، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه. ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي:

أ- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المُرسل (Sender) إلى المُستلم (Receiver)، فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدّد كفاءة الاتصال.

ب- ملاءمة وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتُفقدها معناها ومغزاها. فالاتصال الالكتروني عبر الانترنت مثلاً قد لا يكون فعالاً أو مؤثراً بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للانترنت. ولا يعرفون كيفية استخدامه، أو لا يرغبون أصلاً باستخدامه.

ج- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المُرسل والمُستلم. فمن شروط الاتصال الفعّال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة، وإلاّ ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية، وليس لديه أحد يتحدّث بالصينية، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلاً.

د- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدّونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يُفسد عملية الاتصال، ويُربك الجهات المستهدفة به. فنحن كثيراً ما نشكو ونتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه، أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين باتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا وعاداتنا وتقاليدنا (أي أن هذا النوع من الاتصال يحدث خارج نظام أو قواعد الاتصال السليم).

هـ- أن يكون البادئ بالاتصال (Communication Initiator) أو المرسل (Sender) قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح.

و- أن يكون المستقبل (Receiver) على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال.

ز- أن يكون المستقبل (Receiver) قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.

ح- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال.

ط- أن يكون الاتصال كفوءاً ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.

ثانياً: عملية الاتصال وعناصرها:

أوضحنا آنفاً أن عملية الاتصال تنطوي على قدر عالٍ من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة وتأسيساً على ذلك، فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية. فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معانٍ أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المُستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال.

ويمكن تمثيل عملية الاتصال في الشكل أدناه، حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر عملية الاتصال أو مكوناتها تباعاً.

عملية الاتصال

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، (ص493).

1- الرسالة أو المعنى:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المُستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ أو إيحاءات معينة.

2- التشفير:

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المُرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

3- قناة أو وسيلة الاتصال:

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف، والنقّال، والانترنت، أو الفاكس، أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتقادي أو البريد المباشر ... الخ.

4- فك التشفير:

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها. ومن دون القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى «حوار طرشان» ولن يحقق أي من أهدافه.

5- الضوضاء:

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه. وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.

6- التغذية العكسية أو التغذية الراجعة

وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المُستلم لرسالة المُرسل وتعطي التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مُستلم الرسالة لمضمونها.

ويرى العلاق في نموذج مقترح آخر لعملية الاتصال: أن نجاح الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة (مثل الإبلاغ، والإقناع، والتوجيه، والتأثير ... الخ) يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل:

1- المُرسِل.

2- المُستلم

3- قنوات الاتصال

4- رموز الاتصال

5- شبكة الاتصال

6- ردود الفعل

ويوضح الشكل التالي نظام الاتصال المفتوح المقترح، حيث سنتناول مكونات هذا النظام بإيجاز على أمل مناقشة نظم الاتصال المختلفة لاحقاً.

نظام الاتصال المفتوح

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) إدارة التسويق، دار زهران، عمان، الأردن (ص140).

فالمُرسل يبدأ عملية الاتصال المفتوح لأن لديه أهداف محددة، **ورسالة** معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر **(المستلم)** ويرغب أن تصل بنفس المفهوم وتحقق الهدف المنشود. أما المُستلم فهو الذي يستقبل الرسالة، ويطّلع على فحواها، ويفهمها جيداً، بغض النظر عن وجود **التشويش** (أو الضوضاء) وبخصوص **وسيلة الاتصال،** فهي عبارة عن وسائل يمكن من خلالها أو بواسطتها تدفق المعلومات من المُرسل إلى المُستلم. أما **ردود الفعل،** فإن نظام الاتصال ينبغي أن يكون مفتوحاً لإتاحة المجال الرحب لتبادل المعلومات بين المُرسل والمُستلم، وبين المُستلم والمُرسل من خلال ردود الفعل هذه. وعلى هذا الأساس، فإن عدم حصول ردود فعل على رسالة المُرسل قد يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- شدة وكثافة التشويش (أو الضوضاء).

ب- ضعف الرسالة أو المعنى أو غموضها.

ج- اختلاف الإدراكات بين المُستلم والمُرسل.

د- إخفاق في عنصريّ التشفير وفك التشفير.

هـ- ضعف أو تعقيد في شبكة الاتصال.

و- ضعف التخطيط لعملية الاتصال ذاتها.

ز- ضعف شخصية المُرسل أو المُستلم (أو كلاهما).

ح- ضعف وسيلة / وسائل الاتصال، أو اختيار الوسيلة / الوسائل غير الملائمة لطبيعة الرسالة.

ط- التوقيت الخاطئ لعملية الاتصال.

يتضح مما سبق ذكره أن فعالية الاتصال وكفاءته تعتمدان على توافر المستلزمات آنفة الذكر بالنوعية والتوقيت المناسبين، أما ردود الفعل فهي تجسيد أو انعكاس لكفاءة الاتصال وفعاليته، فالمدير الذي يوجّه العاملين لديه باتخاذ إجراءات معينة لتحقيق أهداف محددة لن يكون سعيداً إطلاقاً ما لم يجد توجيهاته وقد تجسدت على أرض الواقع (ردود فعل). وبالتالي فإن نتائج الاتصال أو ثمرته تتضح من خلال ردود الفعل المنشودة. والواقع أن نجاح عملية الاتصال في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم مُستلم الرسالة الاتصالية لمحتواها، وإنما يتوقف أيضاً إلى حد كبير على مقدرة المُرسل على تفهم المُستلم وعلى قدرة المُستلم على تفهم المُرسل، إنها علاقة تبادلية قائمة على الفهم المشترك.

ثالثاً: نماذج الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر (المُرسل) إلى الجهة المستهدفة (المُستلم)، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً واحداً، وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادراً على اتخاذ قرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعى إبلاغه (أي تحقيق أهداف الاتصال).

والواقع أن هنالك العديد من النماذج الخاصة بالاتصال، والتي تجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة، سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها. ومن أبرز هذه النماذج وأكثرها شيوعاً الآتي:

1- النموذج التقليدي

يعدّ هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة، ويمكن تطبيقه في مجال الإعلان والترويج لأنه نموذج إقناعي. فالنموذج يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعلن أو أي مصدر للرسالة (المُرسل) عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري، وبالتالي فهو نموذج اتصال تقليدي جماهيري.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج يجد تطبيقاته أيضاً في مجال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأيضاً في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين. فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها:

أ- مُستلم الرسالة

ب- الأهداف

ج- الرسالة

د- وسائل الاتصال

هـ- المُرسل

و- التغذية العكسية

ز- الضوضاء

وسنحاول مناقشة هذه العناصر التي يوضحها الشكل التالي وذلك بالتطبيق على إدارة التسويق في منظمة أعمال ما.

النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص20).

أ- المرسل:

ويعّد المرسل مصدر الرسالة؛ فقد تصدر الرسالة عن مدير التسويق الذي يوجهها إلى العاملين في إدارته. وقد يكون مصدر الرسالة تاجر التجزئة أو الجملة أو الوسيط الذي يتعامل بالمنتجات. ويتأثر رد فعل مُستقبل الرسالة بشعوره تجاه الوسيلة (القناة) التي تحمل الرسالة. ويضعف أثر الرسالة عند المستهلك (مُستلم الرسالة) إذا وصلته عن طريق وسيلة غير مرغوبة أو غير ملائمة.

ب- الرسالة:

وتعدّ الرسالة من حيث التصميم والمحتوى وتوقيت إرسالها عنصراً من عناصر الاتصال الفعّال. وينبغي صوغ الرسالة وفق حاجات ورغبات المُستلم بحيث تثير انتباهه، واهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).

ج- وسيلة الاتصال:

توجد عدة وسائل يمكن اعتمادها لنقل الرسالة مثل الوسائل الإعلانية (كالتلفزيون والراديو، والصحف والمجلات، والبريد المباشر ... الخ)، والمواجهة وجهاً لوجه (كالبيع الشخصي والمؤتمرات واللقاءات الشخصية المباشرة)، والدعاية والنشر، والوسائل الإلكترونية مثل الانترنت والأجندة الهاتفية النقالة، وشبكات الاتصال السلكي واللاسلكي الأخرى. وبقدر تعلق الأمر بالمثال الوارد في النموذج التقليدي للاتصال، فإن جميع عناصر المزيج التسويقي وعناصر المزيج الترويجي تتصل بالمستهلكين بطريقة أو أخرى. وغالباً ما يستخدم مدير التسويق أكثر من وسيلة للاتصال في الوقت ذاته طالما أن ذلك يعزز الاتصال.

د- مستلم الرسالة:

وهو المستهلك في النموذج التقليدي للاتصال، حيث يمكن تعريف المستهلكين مستلمي الرسالة بأنهم مجموعة من الناس يمكن التفكير فيهم أو النظر إليهم على أنهم مجموعة تجمعهم خصائص موحدة، ومصالح مشتركة، حيث يحاول مدير التسويق توجيه جهوده إليهم لبلوغ أهداف تسويقية معينة، والقاعدة الأولى في الاتصال أن يكون مدير التسويق قادراً على تحديد حاجات هؤلاء المستهلكين ورغباتهم، ومن ثم استهدافهم بالاتصال وإشباع هذه الحاجات والرغبات.

هـ- الأهداف:

فالترويج ينجح عندما تبدأ الشركة بأهداف واضحة ومعقولة، فالترويج يعدّ هنا بمثابة اتصال إقناعي ذي أهداف محددة. فعندما ترغب الشركة، مثلاً، بالعمل على خلق طلب أوليّ على أحد منتجاتها، فإنها ستوجه الترويج نحو الطلب الأولي، وبالتالي تركز إعلاناتها على السلعة ذاتها الإعلان من القهوة مقارنة بالشاي مثلاً، دون الترويج والإعلان عن علامة أو ماركة تجارية محددة. ولكن إذا ما وجدت الشركة أنه من المفيد التركيز على ماركة معينة، فإنها ستقوم بالتركيز في إعلاناتها على الماركة أو العلامة تحديداً. وهنا تركز الرسالة الإعلانية على الأسباب التي تدفع المستهلك إلى تفضيل ماركة معينة على بقية الماركات المتاحة في السوق.

هذا يعني بوضوح أن أي رسالة إعلانية، أو غيرها، ينبغـي أن تحمـل هـدفاً محـدداً وقـابلاً للقيـاس، ومعقولاً. وبالتالي، فإن الرسائل الاتصالية التي لا يكون لها أهداف واضحة ستؤثر بالسـلب عـلى كامـل عملية الاتصال.

و- التغذية العكسية:

من المؤكد أن مدير التسويق سيواجه عدداً من المشاكل الحساسة في تقييم النتائج المتأتيـة مـن الجهـود الاتصالية الإقناعية التي يبذلها، ويمكن التعرف على تلك النتائج من خلال متابعة حجم المبيعات. إلا أن أرقام المبيعات قد لا تعكس بالضبط الجهود الاتصـالية المبذولـة. فقـد تعطـي هـذه الأرقـام انطباعـات خاطئة، وبالتالي ينبغي على مدير التسويق متابعة التغذية العكسية الواردة إليه من السوق ذاتها. ومن دون تغذية عكسية حقيقية، يصعب على مدير التسويق تقييم نتائج عملية الاتصال.

ز- الضوضاء:

وهي عوامل أو متغيرات غير مُخطط لها من شأنها أن تجعل مُستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المُرسل. وفي ظروف الضوضاء أو التشويش، ينبغي على المُرسل العمـل بكـل الوسـائل المتاحة للتقليل من الأثر السلبي للضوضاء على عملية الاتصال، وإلاّ فإن الاتصال ذاته لن يكـون فعّـالاً بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة منه، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة.

2- نموذج الاتصال الرمزي

يُبنى هذا النموذج على أساس أن الفرد يسـتجيب للأفكـار والمعـاني والمفـاهيم المتضـمنة في الرمـوز والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية اسـتخدام الرمـوز الالكترونيـة ووسـائل الاتصال الالكترونية التمكينية للتأثير على المُستلم أو صاحب قرار الشراء.

يتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية هي:

أ- أطراف الاتصال (المرسل والجمهور)

ب- العمليات الاتصالية

ج- العوامل المؤثرة في الاتصال.

ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الرمزي وعناصره، حيث سنقوم بتسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز تباعاً.

نموذج الاتصال الرمزي

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، (ص22).

أ- أطراف الاتصال:

وتتمثل في المُرسل منشئ الرسالة الاتصالية، والمُستقبل، وهو الجهة المستهدفة بالرسالة الإعلانية. ويتمثل المستقبل وفق هذا النموذج بالجمهور، ما يعني أن هذا النموذج عبارة عن نموذج للاتصال الجماهيري (على نطاق واسع).

ب- العمليات الاتصالية:

وتشتمل على كل ما يتعلق بالاتصال وعناصره المختلفة، بالإضافة إلى وسائل الاتصال ذاتها. فالفهم العام، وتكوين الأفكار، والترميز، ونقل الرموز تقع جميعها ضمن العمليات الاتصالية. فالرسالة يجب أن تكون مفهومة من قبل المرسل ذاته، وإلاّ فقدت أهميتها، حيث أننا لا نتوقع أن يفهم المستلم رسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المُرسل. كما ينبغي أن تتضمن الرسالة أفكار معينة، وأن هذه الأفكار تحتاج إلى من يقْدر على تكوينها وصوغها بطريقة سليمة، وأيضاً ترميزها ونقل هذه الرموز بشكل سليم ليكون المستلم قادراً على فهمها.

ج- العوامل المؤثرة في الاتصال:

فتتمثل في البيئة وعناصرها الداخلية والخارجية، ودقة البيانات التي تتضمنها الرسالة والمفاهيم الواردة فيها، والتكوين العام للرسالة (أي أسلوب صوغ الرسالة شكلاً ومحتوى). كما تشتمل هذه العوامل في حالة مستقبل الرسالة على الرسالة الرمزية، وانطباعه عنها، ومعناها، ومدى تأثير هذه الرسالة عليه. ومن الواضح أن هذه العوامل مجتمعةً لها تأثير كبير على فعالية عملية الاتصال.

ومما تجدر الإشارة إليه أن فعالية هذا النموذج تعتمد على توافر مجموعة من الشروط المسبقة، مثل:

∆ كفاية المعلومات ووضوحها لدى المُرسل والمستلم (أو المستقبل).

∆ الدقة في ترميز الرسالة.

∆ الدقة في استخدام التقنيات التمكينية لضمان اتصال رمزي فعال.

∆ التغذية العكسية الفورية.

∆ الوضوح التام في العلاقات بين المُرسل والجمهور المستهدف وفهم المرسل لحاجات الجمهور العام ورغباته.

3- النموذج الموقفي في الاتصال (نموذج الملاءمة)

يتصف هذا النموذج بالمرونة، ويؤسس على الفهم الكامل للعلاقات المتداخلة بين النظم التي تحكم الموقف، والشروط والظروف المحددة التي تعمل المنظمات في إطارها. ولهذا نجد أن هذا النظام قائم على أسس ديناميكية بسبب تغيّر نظم الارتباط، ويرتبط ذلك مع ظروف البيئة الديناميكي أصلاً والنظم السائدة فيها.

ويمكن تطبيق هذا النموذج في مجال الإعلان بعد الأخذ بنظر الاعتبار عدة متغيرات ومحددات أساسية للاتصال الإعلاني الإقناعي والإبلاغي، وعلى النحو التالي:

أ- تأثير ظروف البيئة على عملية الاتصال.

ب- وجود نظم فوقية في المجتمع تمثل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على الإعلان.

ج- وجود عدة بدائل في الاتصال، وعدة وسائل ترويجية (مثل الاتصال عبر الانترنت، أو الرسائل القصيرة SMS، أو من خلال الأجهزة الهاتفية النقالة Mobile، وغيرها).

د- وجود تباين في أذواق وتفضيلات المستهدفين بالاتصال الإقناعي أو الإبلاغي، أو حصول مثل هذه التغيرات في أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.

4- نموذج الاتصال الإقناعي

ويعّد هذا النموذج من أبرز نماذج الاتصال الإقناعي التي يمكن تطبيقها في مجال الأعمال وغيرها من المجالات الحياتية. ولكي نفهم طبيعة هذا النموذج وفائدته، نرى من الضروري تعريف الاتصال الإقناعي في مجال الإعلان، وهو المجال الذي حقق فيه هذا النموذج نجاحات كبيرة عند التطبيق.

فالاتصال الإقناعي في مجال الإعلان هو عبارة عن اتصال يحدث عندما يوجّه المعلن عن قصد رسالة إعلانية بهدف إحداث تأثير مركّز على اتجاهات (مواقف) وسلوك مجموعة معينة مستهدفة من المستهلكين ووفق هذا المفهوم يتضح أن الاتصال الإعلاني، أو أي اتصال فعّال آخر، يستلزم إضافة عنصرين جديدين إلى نموذج الاتصال الجماهيري، هما:

أ- العنصر التأثيري أو الإقناعي الذي يستهدف إحداث التأثير والاستمالة والإقناع.

ب- الرقابة والتحكم بالجوانب الخاصة بفعالية الرسالة الإعلانية وجوانبها الاقتصادية.

وهكذا نجد أن شبكات نظام الاتصال الإقناعي في الإعلان تختلف عن شبكات نظام الاتصال الجماهيري من حيث التصميم والعدد والعلاقات المركبة.

وقد تم تجربة هذا النموذج منذ أكثر من ثلاثين عاماً على العديد من الحملات الإعلانية في مصر، ولبنان، والأردن، كما تمت تجربته أيضاً في مجال العلاقات العامة، وفي بعض الحملات الإعلامية والإرشادية التي استهدفت إحداث آثار إقناعية تمهيداً لتغيير السلوك، وذلك في مجالات مثل الإسكان، وترشيد الاستهلاك، والتوعية الصحية، ومكافحة الجريمة .... الخ.

ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم نماذج الاتصال تشتمل على العناصر الأساسية لعملية الاتصال، حيث تتم عملية ترتيب عناصر الاتصال هذه على أساس نموذج سريان الاتصال أو سريان الرسالة الاتصالية (Message flow) بحيث يبدأ كل نموذج منها بالقائم بالاتصال (المُرسل) ثم الرسالة، ثم وسيلة الاتصال، ثم الجمهور المستهدف.

إن نماذج كهذه قد تصلح للتطبيق في مجال الإعلام الذي قد لا يستهدف إحداث آثار معينة على الآراء والأفكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوك، إلاّ أن تطبيق مثل هذه النماذج في الإعلان أو في الاتصال الإقناعي بشكل عام لم يحقق النتائج المرجوة، وسبب ذلك يعود إلى أن الاتصال الإقناعي في

الإعلان وفي غيره من المجالات يستلزم ضرورة إجراء تعديلات في ترتيب عناصر العملية الاتصالية، حيث تتفق أو تنسجم مع طبيعة الاستخدامات المطلوبة.

ولما كانت عملية الاتصال الإقناعي تستهدف إحداث تأثيرات محددة على سلوك فئات معينة من الجمهور واتجاهاتها، فمن المنطقي أن يبدأ نموذج الاتصال الإقناعي بالجماهير، ثم القنوات والوسائل والأشكال الاتصالية التي تصل إلى هذه الجماهير بأعلى تغطية ممكنة وبأقوى درجة من التأثير، ثم الرسالة الإقناعية التي تتناسب مع الجماهير وتناسب خصائص الوسائل والأشكال الاتصالية التي تم اختيارها، ثم القائم بالاتصال كمصدر معلومات من حيث نوعيته، وخصائصه، وقدرته على التأثير في الفئات المستهدفة.

وهكذا، فإن نظام الاتصال الإقناعي بحلته الجديدة يعيد ترتيب مكونات الاتصال وعناصره بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات طبيعة الوظيفة الاتصالية الإقناعية ويؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية الاتصال الإقناعي، ويخضع لمنطق التخطيط من حيث ضرورة البدء بدراسة المتغيرات المختلفة للموقف الاتصالي، ثم تحديد الأهداف، ومن بعدها تحديد المزيج الاتصالي بدءاً بالجمهور، فالوسائل، فالرسالة، فالمصدر، ثم دراسة النتائج والمخرجات المتحققة من خلال العملية الاتصالية، ومقارنتها بالأهداف الموضوعة، بعدها يتم تصحيح وترشيد المدخلات الاتصالية الجديدة لزيادة كفاءة الاتصال كعملية متواصلة. وهكذا، فإن هذا النموذج يتضمن مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة وفق ترتيب وأولويات معينة وذلك على النحو التالي:

أ- جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتشمل البيانات الخاصة بمتغيرات أساسية مثل: المتغيرات البيئية، والمستهلكين، ووسائل (قنوات) الاتصال والمتغيرات التسويقية.

ب- تحديد أهداف عملية الاتصال الإقناعي.

ج- تحديد مزيج الاتصال الإقناعي الذي يشتمل على:

∆ فئات جمهور المستهلكين المستهدفين.

∆ قنوات الاتصال الإقناعي وأشكاله ووسائله.

∆ الرسالة الإعلانية من حيث الشكل والمضمون.

د- قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.

هـ- التغذية العكسية، والتي تُظهر الفروقات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

و- دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناجمة عن التغذية العكسية.

ز- تصحيح القرارات وترشيدها، والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة. ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الإقناعي.

نموذج الاتصال الإقناعي

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص26).

إن نجاح هذا النموذج الإقناعي، والذي يمكن تطبيقه على حالات كثيرة غير الإعلان، يعتمد على مجموعة من المعايير والشروط التي ينبغي توافرها في نموذج كهذا ومن أبرز هذه الشروط الآتي:

أ- أن يكون للاتصال الإقناعي هدف محدّد.

ب- أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة وغير قابلة للاجتهاد والتأويل.

ج- أن تكون الرسالة قابل للتصديق (أي أن تكون مصداقيتها عالية).

د- أن تكون محتويات الرسالة متمشية مع حاجات الجمهور ورغباته.

هـ- أن تكون الدعوة الإعلانية ملائمة للظروف القائمة.

و- أن يتم إشباع الحاجات بوسائل وطرق لا تتعارض مع القيم الاجتماعية.

والواقع، أن نموذج الاتصال الإقناعي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- العنصر الخاص بالشخص المبدئ أو المنشئ للاتصال (أو المصدر)، حيث يتضمن هذا العنصر المكونات التالية:

Δ مجموعة من الموضوعات والقضايا الإقناعية المحددة والمفهومة.

Δ دراسات متعمقة وتحليلية للجمهور المستهدف.

Δ رسائل إقناعية تصاغ بأساليب مبتكرة.

ب- العنصر الخاص بوسائل (أو قنوات) الاتصال المستخدمة.

ج- العنصر الخاص بالجمهور المستهدف بعملية الاتصال، ووسائل التأثير فيه، ويتضمن ما يلي:

∆ تفسير الرسالة الإقناعية في ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم.

∆ استثارة الدوافع والحاجات لدى الجمهور، بما يتماشى مع الدعاوى الإقناعية.

∆ استجابة الجمهور.

∆ فورية الاستجابة ودقتها وشمولية الحلول المقترحة.

رابعاً: ناقلات الاتصال:

بعد أن استعرضنا مداخل الاتصال ونظرياته المختلفة، نجد من الضروري تسليط الضوء على ناقلات الاتصال (أو وسائل الأعلام). فبرامج الاتصال الفعّال غالباً ما تعتمد على تشكيلة من الناقلات، وليس على ناقل وحد منفرد. وتتحدد تشكيلة الناقلات، أو وسائل الإعلام على طبيعة الاتصال، وأهدافه، وأغراضه، والجمهور المستهدف به، وغيره من العوامل التي سبق الإشارة إليها.

وبحسب جدول وضعه شوقي م. برغوثي لصالح منظمة الفاو في العام 1973، يمكن تصنيف وسائل الإعلام إلى:

(أ) وسائل الإعلام الشخصية.

(ب) وسائل الإعلام الجماهيرية.

(ج) مواد ووسائل إعلامية أخرى.

الجداول التالية توضح مزايا وسائل الإعلام المختلفة هذه وعيوبها(*).

(أ) وسائل الإعلام الشخصية	المزايا الرئيسية	العيوب الرئيسية	ملاحظات
1-اللقاءات	- من السهل تنظيمها	-دور الجمهور عادة	- يجب استخدام النشرات/

(*) هاتير سللي، إي؛ ماجينت، ليندا، وجلعوط، سامر (2000). الاتصال والاتصال الإداري: المبادئ والممارسة، القسم الأول. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

والمحاضرات العامة	- تصل إلى عدد كبير من الناس - إمكانية وجود أكثر من متحدث. - تحفز المناقشة فيما بعد	سلبي -احتمال عدم فهم المتحدثين لاحتياجات الجمهور - من الصعب تقييم النجاح - احتمال عدم إدراك الجمهور للنقاط الأساسية	المذكرات - يجب أن يكون العرض واضحاً - استعمال الوسائل البصرية عند الإمكان - يجب تشجيع الجمهور على توجيه الأسئلة والمشاركة - يجب أن يمهد المتحدث لاتصال ثنائي الاتجاه
2-المناقشة الجماعية	- بناء وعي المجموعة - يستطيع أفراد المجموعة أن يفهموا وجهة نظر كل فرد في المجموعة من القضية المطروحة - تهيئة الفرصة لتبادل الآراء، زيادة التفهم وتقبل آراء الغير	- يسيطر بعض الأفراد على المناقشة - يصعب في بعض الأحيان السيطرة أو إبقاء التركيز على القضية الرئيسية - تحتاج إلى قادة مدربين	- يجب أن تستخدم مع جمهور مهتم بمناقشة مشكلة محددة - يجب أن كون إجراءات سير المناقشة مرنة وغير رسمية - يجب أن يعرض تلخيص للمناقشة في نهايتها - يجب أن يتخذ موقف جماعي من القضية المطروحة - تتطلب اختيار مدير جيد للمناقشة
3- تمثيل الأدوار	- يمكن تقديم الحقائق والآراء من وجهات نظر مختلفة وخاصة في القضايا المثيرة للجدل - يشجع الناس على إعادة تقييم مواقفهم من قضايا معينة ويدعو الجمهور للمشاركة - يعمق رؤية أفراد المجموعة للعلاقات	- لا تستخدم في لقاءات المجتمع المحلي - ربما يشعر البعض بالضيق لقيامهم بأداء يمثل موقفاً لا يعتقونه - تتطلب إعداداً دقيقاً لاختيار القضايا والممثلين	- ينحصر استخدامه في الدورات التدريبية - يجب أن تركز المناقشة التي تتبعه على القضية المطروحة وليس على أداء الممثلين - يجب إمداد الممثلين بالمعلومات اللازمة عن القضية لإعداد حوارهم

	الشخصية		
4- الدراما (العمل المسرحي)	- تنشيط المجموعة (التعلم عن طريق العمل) - تجذب الانتباه وتشحذ التفكير إذا كانت المواقف مصوغة دراميأ بشكل جيد	- تتطلب اهتمام الممثلين بالنص والتدريب على الأدوار - الإعداد ربما يكون صعباً على العاملين الميدانيين - من الصعب تنظيمها لأنها تحتاج إلى مهارات خاصة وتوجيه دقيق من العاملين الميدانيين	- يجب أن تقتصر على طرح قضية واحدة - ينحصر استخدامها في الدورات التدريبية - يمكن استخدامها للترفيه في اللقاءات العامة إذا كانت معدة جيداً
5- دراسات الحالة	- تطرح مثالاً لوضع معين يستطيع الجمهور من خلاله الإدلاء باقتراحاتهم. - من الممكن أن تؤدي إلى مبادرات على الصعيد المحلي إذا كان المثال يشابه المشاكل المحلية	- من الصعب تنظيمها - الصياغات المختلفة للأحداث والشخصيات قد تقلل من تأثير الحالة على الجمهور - ربما لا يجد الجمهور نفسه في الحالة	- يجب إعدادها بوضوح - يتم استخدامها في الدورات التدريبية - يجب أن تؤدي الأسئلة والمناقشات إلى توصيات تؤدي لقيام المشاركين بعمل محلي - يجب تشجيع المشاركين على إعداد دراسة للحالات التي تتعلق بخبراتهم
6-الزيارات الميدانية	- تضع أساساً جيداً للعلاقات الشخصية بين الجمهور المستهدف والعاملين الاتصاليين الميدانيين - يمكن أن توفر معلومات عن الجمهور المستهدف لا يمكن جمعها بوسائل أخرى		- يجب وجود سجلات لزيارة الجماهير المستهدف التي تمت - يجب أن توضع الزيارات ضمن جدول زمني للعمل لضمان تخصيص الوقت الكافي للقيام بها ضمن نشاطات العمل الميداني

	- تشجع الجمهور المستهدف على المشاركة في الأنشطة العامة، العروض التوضيحية العامة، والعمل الجماعي		
7-العروض التوضيحية (بمجموعة صغيرة)	- تكون المشاركة نشطة وتتيح التعلم بالعمل - تقنع المشاركين بأن الأشياء يمكن عملها بسهولة -ترسخ الثقة في قدرات العاملين الاتصاليين الميدانيين	- تتطلب إعداداً واختياراً دقيقاً لموضوع ومكان العرض التوضيحي - من الممكن أن تؤثر عوامل خارجية على نتائج العرض التوضيحي وبالتالي على الثقة في العاملين الاتصاليين الميدانيين	- يجب التدرب على العرض التوضيحي مسبقاً - يجب أن يشارك الحاضرون في العرض التوضيحي

(ب) وسائل الإعلام الجماهيرية	**المزايا الرئيسية**	**العيوب الرئيسية**	**ملاحظات**
1- الإذاعة	- تتوافر التكنولوجيا الإذاعية في كل الدول ويمكن أن تصل إلى قطاع عريض من الجمهور بتكلفة قليلة - أجهزة الاستقبال (الراديو) رخيصة ومتاحة للجميع - يمكن تكرار الرسالة بتكلفة قليلة - يمكن استعمالها لتدعيم قنوات الاتصال الأخرى - فعالة في الإعلان عن	- قناة إتصال ذات اتجاه واحد - من الصعب توضيح القضايا ذات التعقيدات الفنية - من الصعب تقييم رد فعل أو مشاركة أو اهتمام الجمهور بالرسالة الموجهة - تتطلب مهارات خاصة، وتدريب مستمر للعاملين بالإذاعة - قد يكون المضمون غير مناسب لشرائح الجمهور	- يجب أن تدعم الرسائل الإذاعية بمتابعة شخصية - تزداد فعالية الرسالة الإذاعية إذا تمت مناقشته جماعياً (مثل: أماكن تجمع الناس أو في دورات التدريب) - عند إعداد البرامج يجب المحافظة على التوازن بين التغطية العامة، واللقاءات، والمحاضرات والأنباء، والتغطية الشاملة للقضايا

	الأحـداث والنشـاطات عند إتقان استخدامها - يمكن للإذاعة تحريك الجماهير للمشاركة في الأحداث والمشروعات الهامة لأفراد المجتمع المحلي - تتميز بالمرونة وتنوع الأساليب (دراما – محاضرات – أغاني شعبية – مقابلات – برامج منوعات) - تمتاز الإذاعة بقدرتها على نشر الوعي وتحديد الأولويات لجذب انتباه الناس	الصغيرة وإنما يبنى على أساس شمولي يستهدف الجمهور بشكل عام مما يقلل من ارتباط الرسالة بالمشاكل المحلية - من الصعب استخدام المادة الإذاعية كمرجع من دون تكريس الوقت والطاقات في إعداد الوثاق الإذاعية - يجب توافر نصوص البرامج الإذاعية للمتابعة، وهذا غير متاح في معظم الأحيان	
2- التليفزيون	- تجتذب حداثته الجمهور، وقد تكون أداة الجذب الرئيسية في المجتمعات - يمكن استخدامه لشرح الرسائل المعقدة لاحتوائه على الصوت والصورة معاً - يمكن إعادة بث البرامج بتكلفة منخفضة - أداة مناسبة للتحفيز من خلال استخدام الفن والموسيقى الشعبية	- ارتفاع التكلفة - أجهزة التليفزيون ليست دائماً متوفرة في المناطق الريفية والتجمعات الشعبية الفقيرة - يستخدم تقليدياً كوسيلة للترفه للأغراض السياسية أكثر منه وسيلة لأي شيء آخر - مهارات إعداد البرامج متوفرة بشكل أكثر للترفيه - برامج التوعية قد	- تستطيع محطات التليفزيون المحلية أن تلعب دوراً هاماً في عملية نشر المعرفة واتخاذ المواقف وتبديل السلوك - يجب زيادة الترتيب العملي للموظفين - وضع البرامج مسبقاً وتدعيمها بالوثائق للتركيز على المشاكل المعنية - فعال لتنشيط التعلم الجماعي إذا استخدم في الأندية التليفزيونية أو كجزء من حملة إعلامية متعددة الوسائل لرفع

	والأحداث المحلية واللقاءات العامة الحية والمناظرات -يتميز بالقدرة على جذب انتباه الجمهور للقضايا العامة بفعالية في تنظيم الجمهور للعمل والمشاركة في النشاطات المعنية - ينجح في نشر الوعي - مناسب للجمهور الأمي إذا توفرت لديهم أجهزة	تواجه منافسة شديدة من برامج الترفيه - انعدام مشاركة الجمهور - القدرات التكنولوجية لكثير من الدول النامية لا تسمح بالتغطية المباشرة أو الحية للأعمال أو الأحداث المحلية بشكل جذاب - يتطلب الكثير من التخطيط والإعداد ومهارات الاتصال والإبداع والتقنية بالمقارنة مع وسائل الإعلام الأخرى - من الصعب استخدام المواد المذاعة تليفزيونياً كمراجع بدون تكريس الوقت والطاقات اللازمة في إعداد الوثائق التليفزيونية - يجب توافر نصوص البرامج التليفزيونية للمتابعة وهذا ليس دائماً متاحاً	مستوى المعلومات وتحفيز الجماهير المستهدفة
3- الصحف	- تستطيع عرض معلومات مفصلة - تستطيع تقديم	- وسيلة مقتصرة على المتعلمين - من الصعب وصولها	- تعد أفضل مصدر للمعلومات التنموية إذا تم تغطيتها وعرضها بشكل منتظم

	معلومات فنية من خلال نص مصمم بإتقان - يمكن تغطية المواضيع الهامة في سلسلة مقالات - يمكنها جذب انتباه الجمهور للمعلومات عن طريق حسن اختيار مكان ورودها في الصحيفة - تؤثر في نشر الوعي وتحريك الرأي العام - يمكن استخدام المواد المنشورة كمواجع - يمكن للصحافة أن تدعم الإذاعة والتلفزيون في أغراض التوعية ومتابعة القضايا والمواضيع التي يطرحانها	للمجتمعات المحلية المعزولة والنائية - من الممكن أن تكون مرتفعة الثمن بالنسبة للأسر الفقيرة - تتطلب مهارات في الكتابة والتحرير التي قد لا تتوافر بشكل دائم - الاتصال باتجاه واحد - صعوبة الحصول على التغذية الراجعة نظراً لعدم قدرة أو رغبة الجمهور في الاتصال بهيئة التحرير - من الصعب إصدارها على المستوى المحلي - لا تستطيع المجتمعات المحلية الصغيرة الاستمرار في إصدار صحفها دون دعم من الحكومة	- يمكن استخدامها لإنشاء الجرائد والنشرات المحلية - يمكن تناقلها من شخص لآخر ليقرأها الجميع تقليلاً للكلفة
4- السينما	- تجذب الانتباه بشكل جيد - تصل إلى جمهور كبير في بعض البلدان ويمكن أن تكون قليلة التكلفة - يمكنها الوصول إلى أكثر الفئات فقراً في بعض البلاد حتى تلك التي	- مكلفة في بعض البلاد وقد تصل فقط إلى قطاع محدود من الجمهور المستهدف (مثل الأغنياء، والشباب، والإناث) - قد يشكل التوزيع مشكلة - قد تشتت الانتباه عن	- يجب توخي الدقة عند إعداد مقتطفات من الأفلام

	توجد بها مناطق ريفية واسعة	رسائل التوعية	
5- المسرح الشعبي	- له ميزة الارتباط الثقافي بالمجتمع - في بعض البلدان يكون متوافراً ورخيصاً -غالباً ما يحظى الصدقية لدى العناصر التقليدية للمجتمع أكثر من وسائل الإعلام الحديثة	- من الممكن أن يفقد سيطرته على الرسالة الإعلامية - ربما يبتعد عن المضمون - من الصعب الإشراف عليه	- المرونة في الشكل تختلف من بلد إلى آخر - غالباً ما تكون أفضل استخداماته بمصابة الوسائل الحديثة مثل التليفزيون أو الإذاعة
6- اللوحات الجدارية ولوحات الطرق	- سهلة التوفير لجمهور كبير - تكون تكلفة وصولها للفرد منخفضة إذا ما أحسن اختيار مكانها	- من السهل تجاهلها - تقتصر على الوسائل البسيطة	- يجب تصميم الرسائل جيداً واختبارها قبل عرضها - اختيار مكان العرض مهم لتوصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف
7- الاستماع الجماعي لوسائل الإعلام الجماهيرية	- تجمع بين وسائل الإعلام والقنوات الشخصية - يمكن إعدادها واستخدامها لمجموعات عديدة خلال فترات طويلة - تشجع مشاركة الجماعة	- تتطلب إعداداً لجلب المجموعات وتدريب القادة وإعداد المواد المعنية - يمكن أن تكون مرتفعة التكلفة - من الممكن ظهور مشكلة التسرب إذا لم تبذل مجهودات خاصة لتفادي ذلك.	- يجب إقامتها بشكل منتظم - يجب توفير المواد التعليمية للمشاركين - من الممكن أن تساهم بفعالية في تشجيع التوعية والتعليم لكبار - يجب أن تعبر البرامج المختارة عن المشاكل المحلية - يمكن استخدام أشرطة التسجيل - تتميز بالمرونة - يمكن استخدامها لتسجيل تمثيل الأدوات والمناقشة الجماعية والمقابلات مع

ج- مواد ووسائل إعلامية أخرى	المزايا الرئيسية	العيوب الرئيسية	ملاحظات
			الشخصيات المحلية
1-المطبوعات والمنشورات	- تمتاز بالعرض المتعمق للقضايا والمعلومات التقنية - يمكنها تغطية أكثر من موضوع - سهولة الرجوع إليها، ويمكن توجيهها إلى جمهور معين - من الممكن تزويدها بالرسوم التوضيحية وجعلها أكثر جاذبية - من الممكن أن تدعم وسائل الإعلام الأخرى لأغراض التثقيف	- مكلفة - فعالة في حال تصميمها وإنتاجها بشكل جيد - المطبوعات رديئة الإنتاج لا تقرأ - تتطلب مهارات خاصة في التحرير والتصميم والإنتاج - التوزيع قد يكون صعباً ومكلفاً	-يجب استخدامها لتدعيم الحملات الخاصة مثل محو الأمية وتعليم الكبار - تكون أكثر فائدة إذا تناولت الموضوعات عبر سلسلة من المطبوعات - يمكن استخدامها بنجاح في المناقشات الجماعية وكبديل ثابت للقاءات العامة - يمكن استخدامها لتدريب العاملين الميدانيين أثناء الخدمة لرفع معنوياتهم وبخاصة إذا كانوا يعملون في أماكن متباعدة
2-الفيديو (التجمعات العامة أو أندية الفيديو)	- يمكن استخدامه لتقديم أفكار جديدة لجمهور معين - أداة ممتازة للتدريس - يمكن تقديم مفاهيم وقضايا تقنية معقدة من خلال سلسلة عروض - يمكن تسجيل الأعمال والنشاطات الميدانية واستخدامه لاحقاً في مناسبات عديدة - يمكن استخدامه	- عالي التكلفة - معدل التسرب من المجموعات مرتفع - تعطل الأجهزة شائع - تحتاج الأندية إلى عمالة ذات مهارة عالية - يقتصر على الأماكن التي يتوفر فيها عمال ميدانيون جيداً - تتطلب خدمة وصيانة مستمرة وكذلك عمليات الإحلال والتجديد	- تتطلب التجمعات إشرافاً مستمراً من قبل المنظمين المحترفين - أكثر نجاحاً في تعليم المجموعات الصغيرة - يجب اختيار مديري المناقشات الجماعية بعناية تامة وتدريبهم تدريباً جيداً - يجب ترتيب برنامج ومواد التدريب وحفظها بنظام - يمكن زيادة فعاليتها عندما توزع الكتيبات والنشرات

	لتدريس مهارات وتغيير اتجاهات - يمكن للقائم بالعرض الحصول على تغذية راجعة مباشرة ودقيقة نسبياً - يمكن إنشاء مكتبة فيديو تستخدم بانتظام	- من الممكن أن تصبح أداة إناء ذات مفعول عكسي إذا ما فشلت في جذب مجموعات من شرائح الجمهور المستهدف الصغيرة - إن كثيراً من الأحداث تمر دون أن تسجل أو تستخدم، نظراً لصعوبة توافر المواد اللازمة أو التدريب للقوى البشرية	المدعمة للموضوع في نهاية حلقة المناقشة - من الضروري استخدامها كأداة لتدريس مهارات خاصة وحيثما أمكن يمكن استخدامها للتعليم ولتنشيط المشاركة بين المجموعات الصغيرة أو المحلية المعزولة
3- الأفلام	- استخدام الصوت والصورة يجذب انتباه الجمهور - لها جاذبية عاطفية لدى الجماهير العريضة	- غلاء ثمن الآلات وتكاليف صيانتها - أداة اتصال ذات اتجاه واحد إذا لم تضاف إليها إجراءات أخرى - تتطلب مهارة في تشغيل آلة العرض	-الأفضل أن تصاحبها مناقشات جماعية - يجب بذل مجهود كبير للحصول على الأفلام الجيدة -يجب الاهتمام بالحصول على رأي الجمهور في الفيلم وتقييمه له - يجب أن تستخدم الأفلام لتنشيط المناقشة وليس للتدريس فقط
4-الشرائط الفيلمية	- أرخص من الأفلام وأسهل في الإعداد - من السهل إعدادها من الصور الفوتوغرافية المحلية - تشجع على المناقشة	- تقتصر على الصورة - ليس لها طابع درامي مقارنة بأفلام السينما - من الممكن أن تكون مكلفة	- من الممكن إضافة تعليق مسجل - من الممكن قص هذه الشرائط وجعلها في شكل شرائح ثم يعاد انتقاء الصور واختيارها وترتيبها
5-شرائح العرض	- تتمتع بكافة مميزات الشرائط الفيلمية	- من الممكن أن تكون مكلفة	- يجب استخدامها بعد الأعداد الجيد الذي يشمل

	بالإضافة إلى مرونتها وإمكانية ترتيبها حسب الموضوع - يمكن استخدامها بتسلسل لتوضيح أحد المفاهيم	- من الصعب الحصول على شرائح مناسبة لكل الموضوعات الاتصالية	تتابعها بشكل منطقي وكذلك إعداد تعليق جيد
6-اللوحات الوبرية	- قابلة للحمل والنقل - يمكن أن تحضر مقدماً من قبل خبير - سهلة الاستعمال - يمكن استخدامها لإضفاء طابع الديناميكية على القضايا المعروضة	- تستعمل فقط للموضوع الذي صممت من أجله - لا تتأقلم مع تغيير اهتمامات المجموعة - أكثر تعقيداً من السبورة (اللوح الأسود) - يصعب تعديلها لمجاراة المستجدات	- مفيدة جداً، وخاصة للعروض المعدة مسبقاً - يمكن للجمهور المستهدف المشاركة فيها - يجب استعمالها خطوة خطوة - يجب تخزين المواد الوبرية بشكل مناسب لاستعمالها مستقبلاً - يجب أن ترقم الرسوم الوبرية حسب تسلسل ورودها في العرض
7-الصحف الحائطية	- جذابة، واضحة، مفيدة، ويمكن أن تحل محل الصحف المحلية - تجعل المجتمع المحلي على دراية بآخر المعلومات المستجدة	- تتطلب الإعداد والاهتمام باحتياجات المجتمع المحلي	- يجب أن تضاف إليها الخرائط، المحاضرات، والصور - مناسبة لتصميم المقالات والإعلانات وأخبار التنمية في المجتمع المحلي
8-اللوحات التوضيحية القلابة	- رخيصة الثمن وبسيطة - يمكن التوقف أثناء استخدامه لإفساح المجال للمناقشة والتحليل - يمكن إعدادها محلياً - يمكن توضيح الأفكار	- من السهل تمزقها - تحصر رؤيتها في مجموعة صغيرة في وقت واحد - من الصعب أن توضح المفاهيم المعقدة	- يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقديم الرسوم التوضيحية المتتابعة بشكل بسيط وخاصة للمجموعات الصغيرة - يجب إعداد المحاضرات مسبقاً لاستخدامها في

	بشكل متتابع - يمكن استخدام نفس الأشكال التوضيحية مع عـــدة مجموعـــات في جلسات مختلفة		مناسبات متعددة
9-النماذج والمعارض والعروض	- تجتـــذب الحـــواس المختلفة - يمكـــن اســـتخدامها في مناســـبات ومواقـــف متعددة - يمكنها توضيح الأفكار بشكل تفصيلي	- من الصعب علـى كثير من العـاملين تصـنيعها أو استخدامها بشكل جيد	- من الممكن بناء النماذج وتهيئة المعارض محلياً - يجـب عرضـها في الأمـاكن والمراكـز التـي يـتردد عليهـا الناس
10-الخرائط واللوحات والرسوم التوضيحية	-جاذبيتها بصرية - توضح التفاصيل - تسمح بالدراسة المتأنية - يمكـــن اســـتخدامها في تتـــابع عـــلى لوحـــات العرض	-قد لا تفهم علـى الوجـه الصحيح نظراً لـلإسراف في تبسيطها - قـد تحـدث مشـكلة في التخزين والنقل	-يجـــب أن تصـــنع خصيصـــاً للمجموعات - قد تتطلب شرحـاً خاصـاً في البداية - يمكن استخدامها لتلخـيص المعلومات - يجب أن تكون الرموز طريقة العرض مألوفة للجمهور
11-السبورة (اللوح الأسود)	- أداة متعـــــــــــــددة الاستعمالات - مـــن الســـهل صـــنعها واستخدامها - مـــن الممكـــن زيـــادة جاذبيتهـــا البصرـــية باســـتخدام الطباشـــير الملونة - سهلة الحمل	- تتطلب بعض مهـارات في الاستخدام (علـماً بـأن اكتسابها سهل) - تتطلب مهارات تدريبية للاستفادة التامة منها	- أساسية في كل مجموعة - مفيـــدة جـــداً للتلخيصـــات والأحاديث والمناقشة - من الممكن مشاركة الجمهور - السبورات الصـغيرة يمكـن حملها - يجـــب أن تكـــون الكتابـــة واضحة ومنظمة

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية محدداً جوابك في مضمار الحيّز المخصص للإجابة.

السؤال الأول:

من خلال فهمك لنماذج الاتصال ونظرياته، حدد الأسباب التي تدعو المنظمات والأفراد إلى الاعتماد على أكثر من وسيلة(ناقل) اتصال واحدة. إعطْ أمثله توضيحية.

كيف يمنك تطبيق مثل هذه النماذج على المنظمات العامة؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

السؤال الثاني:

عرّف وسائل الإعلام الشخصيّة، وحدد أنواعها بدقة. هل ترى أن هـذه الوسـائل فعّالـة في مضـمار المنظمات العامة؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

أنواع وسائل الإعلام الشخصية

السؤال الثالث:

شخّص أبرز مزايا وعيوب وسائل الإعلام الشخصية وبالذات اللقاءات والمحاضرات العامة وتمثيل الأدوار.

حدد جوابك بالتطبيق على منظمات عامة أو مؤسسة حكومية من اختيارك.

العيوب	المزايا

السؤال الرابع:

كيف ترى الدراما (العمل المسرحي) كوسيلة اتصال شخصية. اعط أمثلة توضيحية داعمة.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية داعمة

السؤال الخامس:

علّق على فاعلية دراسات الحالة والزيارات الميدانية كوسائل إعلام شخصية. أعطْ أمثلة توضيحية.

دراسة الحالة	الزيارات الميدانية

	أمثلة توضيحية

السؤال السادس:

ما هي أبرز مساوئ ومزايا وسائل الإعلام الجماهيرية؟حدد جوابك بدقة بالتطبيق على منظمة عامة من اختيارك.

المساوئ	المزايا

السؤال السابع:

ما هي أوجه الاختلاف والشبه بين الإذاعة والتلفيزيون كوسائل اتصال جماهيرية؟ إعطْ أمثلة توضيحية ذات صلة بالمنظمات العامة أو المؤسسات الحكومية.

الإذاعة	التليفزيون

	أمثلة توضيحية
√ √ √ √	

السؤال الثامن:

ما هي أبرز خصائص الصحف مقارنة بالسينما والمسرح الشعبي كوسائل إعلام جماهيرية، وهل ترى أنها فعّالة في مضمار المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية؟

الصحف	السينما والمسرح الشعبي

السؤال التاسع:

ما هي أبرز مكامن قوة وضعف المطبوعات والمنشورات كوسائل إعلامية أخرى؟ حاول تطبيق ذلك على منظمة عامة أو مؤسسة حكومية من اختيارك.

مكامن القوة	مكامن الضعف

السؤال العاشر:

ما هي أبرز خواص الأفلام والشرائح الفيلمية وشرائح العرض واللوحات الوبرية كوسائل اتصال مهمة؟ هل تعتقد أن هذه الوسائل فعالة في مضمار المنظمات العامة؟

الأفلام	الشرائع الفيلمية	شرائح العرض	اللوحات الوبرية

السؤال الحادي عشر:

ما هي برأيك أبرز الأسباب التي تجعل عملية الاتصال في المنظمات العامة أكثر صعوبة مقارنة بعملية الاتصال في منظمات الأعمال الخاصة؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال الثاني عشر:

كيف ترى الفرق في عملية تدفق الاتصال بين حالة جامعة حكومية وأخرى خاصة؟

الفروقات في تدفق الاتصال	
جامعة حكومية	جامعة خاصة

السؤال الثالث عشر:

كيف ينبغي أن يكون نظام الاتصال في المنظمات العامة التالية؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

1- دائرة الهجرة والجوازات

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

2- أمانة عمان الكبرى:

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

3- مصفاة البترول الأردنية:

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

4- مستشفى البشير العام:

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

السؤال الرابع عشر:

في حالة المنظمات العامة التالية، مَنْ هو برأيك الذي ينبغي أن يكون بادئاً بالاتصال، ولماذا؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

المنظمات العامة	البادئ بالاتصال	السبب	أمثلة توضيحية داعمة
1- المتحف الوطني			
2- مؤسسة النقل العام			
3- البلديات			

السؤال الخامس عشر:

ما هي برأيك الدور الذي يلعبه عنصر التغذية العكسية في تحسين أداء الاتصال في المنظمات العامة التالية؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

المنظمة العامة	دور التغذية العكسية في تحسين أداء الاتصال	أمثلة توضيحية داعمة
1- المدارس الحكومية (العامة)		
2- إدارة السير والمرور		

3- مديرية الشرطة العامة		

السؤال السادس عشر:

في أي من المنظمات العامة يكـون نظـام الاتصـال المفتـوح الأفضـل مـن حيـث الكفـاءة والجـدوى والفاعلية؟ وضّح الأسباب الموجبة بدقة.

نوع المنظمة العامة	الأسباب الموجبة
-1 -2 -3 -4 -5 -6 -7 | | | -25	

السؤال السابع عشر:

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى ضعف أو انعدام حصول تغذية عكسـية فعّالـة ومفيـدة في العديد من المنظمات العامة. ما هي برأيك الأسباب الكامنـة وراء هـذه الظـاهرة. حـددها بدقـة، مـدعماً جوابك بالأمثلة التوضيحية.

	أمثلة توضيحية داعمة

√ √ √ √	

السؤال الثامن عشر:

هل تعتقد أن وجود سكرتير في مكتب المدير يعّرقل التدفق السليم للاتصال؟ إعطْ ما يكفي من المبررات سواء كان جوابك بنعم أو لا.

المبررات

السؤال التاسع عشر:

هل تعتقد أن النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري يعّد مفيداً أو فعالاً في حالة المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية بالتحديد؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال العشرون:

عدد أبرز وسائل الاتصال التي ينبغي اللجوء إليها من قبل المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية التالية بهدف إنجاز أعمالها بشكل كفء. إعط مبررات لإجابتك.

المنظمة العامة/ المؤسسات الحكومية	وسيلة/ وسائل الاتصال الملائمة	مبررات استخدام هذه الوسائل
1- دائرة الجوازات		
2- المطافئ		
3- الشرطة والأمن العام		

السؤال الحادي والعشرون

ما هي برأيك أبرز مصادر الضوضاء (التشويش) التي قد تؤثر على فعالية الاتصال في المنظمات العامة التالية؟ إعطْ مبررات كافية لدعم جوابك.

المنظمة العامة	مصادر الضوضاء (التشويش)	المبررات
1- دائرة البريد		
2- جامعة رسمية		
3- مستشفى عام		

السؤال الثاني والعشرون:

حدد أبرز أهداف الاتصال في المنظمات العامة التالية. إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

المنظمة العامة	أهداف الاتصال	أمثلة توضيحية داعمة

		1- القوات المسلحة
		2- مؤسسة الكهرباء
		3- مصافي البترول

السؤال الثالث والعشرون

قارن بين أبرز ناقلات الاتصال، واعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال الرابع والعشرون:

حدد أبرز العوامل المؤثرة في الاتصال في حالة المنظمات العامة التالية. اعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

المنظمة العامة	**العوامل المؤثرة في الاتصال**	**أمثلة توضيحية داعمة**
1- مطار دولي		

2- كلية شرطة		
3- بنك مركزي		

السؤال الخامس والعشرون:

في أي من المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية يكون نموذج الاتصال الإقناعي ملائماً وفعالاً؟ اعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

الفصل الثاني

أنواع الاتصال ونظرياته الموقفية في المنظمات العامة

تقديم

بعد أن استعرضنا مفهوم الاتصال وآلياته في الفصل الأول، نجد من الضروري في هذه المرحلة تسليط الضوء على أنواع الاتصال ونظرياته الموقفية في المنظمات العامة. أن ما يهمنا التأكيد عليه بهذا الصدد أن المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية الموجهة بالموطن أو الجماهير غالباً ما تلجأ إلى توليفة من أشكال الاتصال لتحقيق أهدافها المنشودة. ويرى الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الاتصال أن ضعف بعض المنظمات العامة في الاتصال والتواصل مع جماهيرها لا تعود أسبابه إلى ضعف وسائل الاتصال أو أدواته، أو أنواعه، وإنما إلى القائمين على الاتصال أو المسؤولين في المنظمات العامة الذين غالباً ما يلجأون إلى أساليب الاتصال المغلقة أو الرسمية الصرف لعزل أنفسهم عن الجماهير. بمعنى أن الخلل لا يكمن في العملية الاتصالية من حيث أنواع الاتصال واتجاهاته وتنوعاته، وإنما يكمن الخلل الحقيقي في نظرة المسؤولين في المنظمات العامة للاتصال وخوفهم من فعاليته إذا ما أخطأوا أو أساءوا التصرف ضد مصالح الجماهير وتطلعاتها.

وتشير آخر الدراسات والأبحاث في مجال الاتصال ونظرياته الموقفية في المنظمات العامة أن معظم المنظمات العامة في بلدان الاتحاد الأوروبي، وفي بعض دول مجلس التعاون الخليجي (مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطة عمان، والكويت) قد حققت نجاحات كبيرة على مستوى البلديات وبعض المنظمات الخدمية العامة بفضل انتفاعها بشتى أنواع الاتصال، واستفادتها من الدروس والعبر والتجارب التي جاءت بها نظريات الاتصال الموقفية.

وتأسيساً على ذلك سنحاول في هذا الفصل مناقشة الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية، والاتصال وفق اتجاهاته، والاتصالات غير الرسمية، وشبكات اتصال الفريق، والاتصالات الخارجية (وهي أنواع وأشكال من الاتصال تطبق على نطاق واسع اليوم في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية مثلما تطبق في منظمات الأعمال الخاصة). بعدها ننتقل إلى تسليط الضوء على نظريات الاتصال الموقفية، والتي تؤكد معظم الدراسات والأبحاث أنها تقف وراء الكثير من النجاحات التي تحققت للعديد من المنظمات

العامة والمؤسسات الحكومية في شتى أنحاء العالم، خصوصاً في أوروبا، وأجـزاء مـن الولايـات المتحـدة الأمريكية، وكندا، وأستراليا، وسنغافورة، وماليزيا.

أولاً: الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية

يمكن تصنيف هذا النـوع مـن الاتصـالات إلى **الاتصـالات الشـفوية، والاتصـالات المكتوبـة (أو التحريرية)، والاتصالات غير اللفظية، والاتصالات البصرية.**

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المهمة من أساليب الاتصال والتواصل مع الآخـرين، كـما سنتطرق إلى **الاتصالات الإلكترونية** باعتبارها تمثل ثلاثة أنواع من الاتصـال هـي: الاتصـال المكتـوب والاتصال الشفوي، والاتصال البصري معاً.

1- الاتصالات الشفوية

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال عـلى تبـادل البيانـات والأفكـار والمعلومـات والطروحـات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي:

أ- المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

ب- المناقشـات عـلى اخـتلاف أنواعهـا والتـي تشـتمل عـلى اللقـاءات والنـدوات والمحـاضرات والاجتماعات .. الخ.

ج- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعدّ الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبـين مـن إحـدى الدراسـات الميدانيـة أن الاتصـالات الشـفوية تستحوذ على أكثر من 80٪ من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95٪ من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

أما بالنسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والاستنتاجات المهمة التالية:

أ- يشكل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا، وما يزيد عن 99٪ من إجمالي الاتصالات.

ب- تجد الثقافات أعلاه راحة أكبر وسهولة أعظم في الاتصال والتواصل اللفظي.

ج- تميل الثقافات أعلاه إلى البساطة في العيش والتحاور، ولهذا فإن الاتصال الشفهي يمكنّها من التفاعل وفق نمط الحياة هذا، بعيداً عن الاتصال التحريري المقيّد لحرية التعبير من وجهة نظر شعوب هذه القارات.

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفهية مزايا كثيرة أخرى، أهمها الآتي:

أ- تسمح الاتصالات الشفهية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى.

ب- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

د- سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له، كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى مشابهة.

هـ- العفوية، والصدق، وقوة التأثير، حيث أن الاتصال الشفهي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان، وغالباً ما يتسم بالعفوية. كما أن قوة الصوت أو نبرته قد يكون لها وقعاً كبيراً على المستهدفين به. فالخطابة على أصولها تعدّ نوعاً من الاتصال الشفهي، ونحن ندرك الدور التأثيري والإقناعي الكبير للخطب الفعالة على الجمهور المستهدف.

إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من بعض المشاكل والصعوبات، مثل:

أ- الضوضاء، حيث غالباً ما ترافق الاتصال الشفهي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة الشفهية، فمن الصعب أحياناً منع أو تقليص شدة الضوضاء، خصوصاً أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة وغيرها.

ب- تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة لملاقاة الجمهور المستهدف وجهاً لوجه. أما الاتصالات الهاتفية، فقد تكون تكاليفها كبيرة مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.

ج- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إرساله للجمهور المستهدف.

د- استنزاف الوقت، حيث يعدّ الاتصال الشفهي مستنزفاً للوقت والجهد معاً، ذلك أن عملية الاتصال الشفهي تتطلب مدخلات ومناقشات، وأن هذه المدخلات غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في حالة غياب أساليب وتقنيات إدارة الوقت، أو ضبط اللقاءات والتحكم بها.

2- الاتصالات المكتوبة (التحريرية)

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

أ- سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة، كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلاّ بالوثائق المصدّقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

ب- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

ج- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

د- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.

هـ- إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن. واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

و- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضاً.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، مثل:

أ- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب- الافتقار إلى التفاعل بين مُرسِل الرسالة ومستلمها.

ج- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (Paperless Offices) التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز 13٪ من الوقت المتاح للاتصال من المدير. فقد أشار 80٪ من المدراء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعدّ وسيلة ضعيفة وليست فعالة.

3- الاتصالات الإلكترونية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفّر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، مكّنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب (التحريري) والشفهي، فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية/ البصرية، فإنه أيضاً يتيح إمكانية الاتصال الشفهي فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات، تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعّم بالصورة والصوت معاً، وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال.

بَيْد أن الاتصالات الإلكترونية قد لا تكن متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع. وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى. فالجودة الرقمية القائمة حالياً تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض ما زالوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة.

ب- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظراً لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات.

ج- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصاً بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جداً في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات الإلكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسالة ذات الوصف الجيد والنوعية المؤثرة تصدر دائماً من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة.

4- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة. ومن الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعدّ الأقدم تاريخياً، حيث استخدمته الشعوب من

ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة، وما زالت هذه اللغة تُستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية، وفي غابات الأمازون وأجزاء من القارة الهندية، كلغة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجال الاتصال والتواصل.

وتعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توصي برسالة أو معنى معين. وتقدّر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الاتصال تفوق 99٪ في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية.

وقد سُميت هذه الاتصالات باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تُفهم من قبل المُستلم اعتماداً على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مُرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته وإيماءاته.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالٍ من المصداقية وقوة التأثير على المُستلم، خصوصاً إذا ما أجاد المُرسل استخدامها. فالاتصالات غير اللفظية، وفق هؤلاء الباحثين، قد توحي بأشياء دفينة لدى مصدرها، ما جعلها أداة جيدة للحُكم على تصرفات مصدرها، أو إعطاء مفاتيح لشخصيته. فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تعدّ من الأدوات المهمة جداً في الحكم على شخصية ومواقف المتقدمين لإشغال الوظائف في العديد من المنظمات.

بَيْد أن الضرورة تقتضي الإشارة إلى أن لغة الجسد علم قائم بجد ذاته، وأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة علاوة على ذلك، تختلف لغة الجسد من ثقافة إلى أخرى، وبالتالي لا يمكن إعمام نتائجها أو مدلولاتها بسهولة ويسر. ورغم ذلك، فإن هذه الاتصالات تعطي مفاتيح ومؤشرات تصبح مؤثرة إذا ما أُجيد استخدامها وتفسيرها بالشكل الصحيح.

ونلخص في الجدول (1-1) بعض الرسائل والمعاني التي تحملها لغة الجسد.

الجدول (1-1): بعض الرسائل والمعاني التي تجسدها لغة الجسد	
الرسالة عبر لغة الجسد	**السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف أو حركات اليدين ... الخ**
∆أريد أن أكون متعاوناً	- عدم مقاطعة الأرجل - فك أزرار (السترة أو الجاكيت) - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر

	- التحرك بالقرب من الشخص الآخر - وجه مبتسم - استخراج اليدين من الجيوب - عدم مقاطعة الأيادي على الصدر
Δ أنا واثق	- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه - الوقوف باستقامة - نظرة ثابتة للمقابل
Δ أنا عصبيّ	- التأفف والتشكي - تضخيم نبرة الصوت - حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم وعشوائي التدخين بشكل متزايد
Δأنا أفضل منك	-النظر من فوق النظارات - الإشارة بالأصابع تجاه المقابل - الوقوف خلف المكتب - العبث بطية البدلة أثناء الحديث
المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2008). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص496	

5- الاتصالات البصرية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم، والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور والمستهدف. وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجهود المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تُحدثه وسائل الاتصال الأخرى، وذلك للأسباب التالية:

أ- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف، حيث ثبت علمياً أن الصور والجرافيك تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة.

ب- سهولة تمييز الرسالة الصورية واستيعابها ومنهم مدلولاتها مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية، أو حتى الاتصالات غير اللفظية.

ج- استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه، ويثير الاهتمام، والرغبة، والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات أو العبارات المجددة.

د.- سهولة تجسيد الجرافيك والرسوم المتحركة عبر الاستخدام الصحيح لأدوات ووسائل العرض والتقديم الإلكترونية بالذات، وحتى التقليدية منها.

هـ- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل إلى الذاكرة بسرعة، كما أنها تدخل إلى القلب من دون استئذان.

و- الجرافيك والرسوم المتحركة المفعمة بالألوان والإيقاعات والتأثيرات الصوتية توفر الجهد والوقت على المتلقي (المستلم)، وتحفزه على الاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

ز- سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة، فهذا النوع من الاتصال يُستخدم على نطاق واسع في بلدان كبيرة مثل الهند والصين، حيث معدلات الأمية عالية. وغالباً ما يكون الاتصال البصري فعالاً جداً إذا ما أحسن تصميمه وإخراجه بالشكل الذي يتناسب مع الجمهور المستهدف.

ومما تجدر الإشارة إليه بصدد الاتصالات الشفوية، والمكتوبة، والإلكترونية، وغير اللفظية آنفة الذكر، أن الاختيار السليم لأي منها يعتمد على عوامل عديدة منها طبيعة الرسالة المراد إرسالها من حيث المحتوى والمعنى والجهات المستهدفة بها، وتوقيتات إرسالها، ومدى كونها رسالة مبتكرة أو أنها مجرد رسالة تقليدية لا جديد فيها. ففي الرسائل الشخصية القصيرة يمكن اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو أساليب وأدوات الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي. أما في حالة الرسائل العامة أو النمطية ذات الطابع المتكرر، أو التفصيلية، فإنه يُفضل اللجوء إلى الاتصالات المكتوبة. وبإمكان الأفراد والمنظمات استخدام توليفة من هذه الوسائل كلما اقتضت الضرورة ذلك. وغالباً ما يتم اللجوء للاتصال الهاتفي الشخصي، أو البريد الإلكتروني لأغراض التذكير أو لاعتبارات المتابعة.

ثانياً: الاتصال وفق اتجاهاته

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحور التالي:

1 -الاتصالات الصاعدة

يرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السّلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) التي يشمل أيضاً الاتصالات النازلة والتي سنتناولها لاحقاً.

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصاً في منظمات التعلم (Learning organization)، وتلك الموجهة بالعملاء، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جداً من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يؤثر ويدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب، علاوة على ذلك، تعدّ الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة، مثلاً، نوعاً من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم، وربما شكاواهم، إلى المستويات الأعلى، للبت فيها، أو إيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء، والشكاوى والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة. فحتى في التنظيمات الدكتاتورية، نجد أن هذه الاتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الدكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الأدنى للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث وتطورات.

2- الاتصالات النازلة:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعدّ الأكثر شيوعاً حيث تنساب المعاني والرسائل (مثل الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات .. الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين

بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال، وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

أ- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور. فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجّه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب- تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

ج- الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي. ومن الأمثلة على ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.

د- التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ- تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها وتبني ذلك. علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.

3- الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل

التنظيمي. وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحدّ من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته، ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة ين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى. من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضاً على طلب المساعدة والتنسيق. ومن أبرز أشكال هذا التعلم من الاتصالات الآتي:

أ- عمليات التنسيق التي غالباً ما تتم داخل الإدارة الواحدة، أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي تمكنها من بلوغ أهدافها.

ب- إيجاد حلول للمشاكل داخل إرادات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول، وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.

ج- تغيير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل، أو إجراء ترشيق للمنظمة.

ثالثاً: الاتصالات غير الرسمية

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس. وتعدّ قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً.

وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

1- الاتصالات العنقودية

وتعدّ من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعاً واستخداماً، وتأخذ شكلاً شبكياً يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، وإلا أن بالإمكان المتميز بين نمطين اثنين هما:

أ- سلسلة النميمة والغيبة: وقد سُميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد. وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشيه الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات. وفي الغالب، تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مُرسل الرسالة يُبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

ب- السلسلة العنقودية، وتعدّ من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا. ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي.

أنواع الاتصالات العنقودية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007) الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (ص501).

2- الإدارة بالتجوال

ويعدّ هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً، إلاّ أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات. كما تتعاظم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية. والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء والزبائن، تشجع على اتباع الاتصال غير الرسمي (الإدارة بالتجوال) حيث غالباً ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات

الذين تسير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأداءهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي.

3- الاتصالات غير اللفظية

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط آنفاً.

4- السلسلة الاجتماعية

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد الاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبداً.

رابعاً: شبكات اتصال الفريق

جاءت شبكات اتصال الفريق استجابة لتعقد المنظمات وتعاظم مهامها ومسؤوليات القائمين عليها، والمسيّرين لها. ولهذا السبب، جاء مطورو الهياكل التنظيمية بأفكار من شأنها ترشيق الهياكل التنظيمية وفتح مساراتها لتأمين التدفق الفعال للبيانات والمعلومات من خلال شبكات اتصال يُطلق عليها مصطلح شبكات اتصال الفريق. والواقع أن المنظمات تتألف ليس فقط من أفراد، وإنما أيضاً من فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية بكل معنى الكلمة. وتمكن هذه الشبكات الفرق من الاتصال والتواصل فيما بينها بما يحقق أهداف التنظيم والمنظمة.

فشبكات الاتصال ما هي إلاّ أنماط للاتصال يتم من خلال تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما: المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق، وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. وتقسّم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال مركزية، وشبكات اتصال لا مركزية، وسنحاول تسليط الضوء على هذين النوعين من شبكات فريق العمل.

1- شبكة الاتصال المركزية

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكـون قائـد الفريـق، أو شـخص يـتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريـق طلبـاً للتوجيهـات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل. ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.

2-شبكة الاتصال اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون لأعضاء الفريـق كامـل الحريـة للاتصـال والتواصـل مـع بعضـهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهـم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يُستخدم هذا النوع مـن الاتصـال في الحـالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيـث يشـعر الجميـع بالمسـؤولية الأخلاقية والاجتماعية .. الخ. وتوجد ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال المركزية هي: العجلـة، وحـرف Y، والسلسلة، أما أنواع شبكات الاتصال اللامركزية فهما اثنان: الدائرة، والدائري المتداخل. الشـكلان التاليان يوضحان ذلك.

أنواع شبكات الاتصال المركزية

المصدر: العامري، صالح مهـدي، والغـالبي، طـاهر محسـن (2008). الإدارة والأعـمال، دار وائـل للنشرـ، الأردن، (ص502).

أنواع شبكات الاتصال اللامركزية

المصدر: العامري، صالح مهـدي، والغـالبي، طـاهر محسـن (2007)، الإدارة والأعـمال، دار وائـل للنشرـ، الأردن، (ص502).

مهما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن التجارب والدراسات والبحوث الميدانية أثبتـت أن لكـل نـوع من هذه الشبكات استخداماته ومجالاته، فشبكات الاتصال المركزية تصلح في المواقف البسـيطة أو غـير المعقدة والتي تتطلب قدراً عالياً من المرونة والسرعة، فالقرار يتخذه شخص واحـد، حيـث تنتقـل إليـه المعلومات والبيانات ليقوم بعدئـذ باتخـاذ مـا يلـزم مـن قـرارات. بيـنما قـد تختلـف الحالـة في الاتصـال اللامركزي، لأن المشاكل البسيطة هنا قد لا تجد من يحلها بسهولة وسرعة لأن الحل قد يستغرق وقتاً أكبر وينطوي على مداولات ومناقشات بين أعضاء الفريق. وبالتالي، نقول، بالاستناد إلى الدراسات الميدانيـة

بهذا الصدد، أنه في المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فعالية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصال اللامركزية فإنها أقل دقة في معالجة المشاكل البسيطة وأكثر دقة في معالجة المشاكل المعقدة.

ويمكن تلخيص هذه الأفكار في الشكل التالي أدناه.

شبكات اتصال الفريق.

خامساً: الاتصالات الخارجية

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين، والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة، والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك، والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح، وغيرها كثير. فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتؤثر بحلقات كثيرة جداً، أهمها سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها. ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية، والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية، سواء التقليدية منها أو الإلكترونية، الشفهية أو التحريرية، تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:

1- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

2- توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

3- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعالياتها، والحصول على تغذية عكسية منه.

4- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.

5- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، والأرباح لأصحاب المنظمة، ثم رفاه المجتمع.

سادساً: نظريات الاتصال الموقفية

1- النظريات النقدية

وهي نظريات تابعة للمدرسة النقدية التي انقسم روادها إلى عدة اتجاهات، اهتم كل اتجاه بمؤشر واحد دون غيره من المؤشرات، إلا أنهم ركزوا مجتمعين على التغييرات والصراعات.

فرواد أو أصحاب (مقاربة الاقتصاد السياسي ركزوا جلّ اهتماماتهم على دراسة وتحليل العامل الاقتصادي من منظور ماركسي محض، من حيث تحليل نسق أو بنية ملكية وسائل الاتصال والمؤسسات الاقتصادية والمالية المهيمنة على هذه الوسائل وكيفية عملها في حالات أو مواقف كهذه. كما جعل هؤلاء الرواد الضبط الاجتماعي مركزاً لاهتماماتهم، من خلال الارتباط بين النظام الاقتصادي والنظام السياسي. فرجال الأعمال يدعمون رجال السياسية الذين يحمون ويدافعون عن مصالحهم من خلال آلية سن القوانين المناسبة لذلك. أما المقاربة (الشمولية) فهي شبيهة بسابقتها مع فرق وحيد يتمثل في كون رواد هذه الأخيرة يعطون الأولوية للعامل الأيديولوجي على حساب العامل الاقتصادي. فهم يركزون جلّ اهتمامهم على تحليل ودراسة مظاهرة المختلفة وآليات ديمومته.

وهناك النظرية الثقافية النقدية والإمبريالية الثقافية اللتان تعتبران سليلتي المدرسة النقدية أيضاً. فالأولى تشكلت في جامعة برمنجهام البريطانية (Birmingham University) بريادة المدعو ستيوارت هول (Stewart Hall) الذي حاول جاهداً تفسير معنى الثقافة الشعبية من خلال مجموع التجربة الثقافية، مطالباً بتحليل (الكل) بدلاً من عزل مجال ثقافي يعينه. وترى هذه المدرسة أن الدور الثقافي لوسائل الإعلام يتميز بسيادة علاقة هيمنة بين من يملك ومن لا يملك بَيْد أن هذه المدرسة ترفض التفسير الماركسي الاقتصادي وتنفي وجود علاقة متكافئة بين الثروة والتفكير السياسي، وهي بهذا تقترب من (المقاربة الشمولية). أما الثانية، فإن باحثيها، وتحت مسمى (الإمبريالية الثقافية يتحدثون في عملية زرع منتجات الاتصال الجماهيري الغربية في البلدان النامية، معتبرين بأن القيم المورّدة إلى هذه الأخيرة هي قيم رأسمالية من شأنها تلوين الطبيعة المحلية واستعمارها، عن طريق الرسائل المبعوثة.

ويمكن تلخيص محاور النظريات النقدية بالآتي:

أ- دراسة محتوى وسائل الإعلام على المستوى الكلي وتوضيح موقف الهيمنة من خلال الطريقة التي تعكس بها العلاقات الاجتماعية والمشكلات السياسية.

ب- تجاوز تحليل المحتوى التقليدي إلى الاهتمام بشكل أكبر بالبناء اللغوي والفكري للنص الإعلامي.

ج- تجاوز مفهوم الجمهور الموحّد والتأكيد على تباين تفسيراته للرسائل الإعلامية عند فكه لرموزها النخبوية وعلى عناده ومقاومته لها عند التطبيق.

2- النظريات الإمبريقية

حافظت هذه النظريات على ما مطالبها الرئيسة، بَيْد أنها تفرعت إلى مداخل مختلفة تبعاً لتركيز اهتمام الباحثين على (الآثار) و(الاستخدامات) و(المحتوى).ومن أبرز هذه النظريات الآتي:

أ- نظرية الحقنة تحت الجِلْد (Hypodermic syringe)

حيث بُنيت الدراسات الأولى لوسائل الإعلام على أساس النظرية القائلة بأن تأثيرات وسائل الإعلام على حياتنا غالباً ما تكون ذات وقع شديد، وتكون مباشرة. افترضت هذه النظرية أن مجرد عرض ووصف عمل إجرامي ما يعدّ كافياً للتحفيز على زيادة أو تعظيم السلوك الإجرامي بين جمهور غير محصّن. وقد عرف هذا المنظور لاحقاً بنظرية الحقنة تحت الجِلْد لأنه شبه تأثير وسائل الإعلام بحقنة في عروق الجمهور، وهي حقنة ضارة في معظم الأحيان ومفيدة في بعضها.

والواقع أن هذه النظرية استمدت مصدرها الأول من الافتراض القائل بأن الغليان الاجتماعي المصاحب للتصنيع قد أضعف حصانة الناس كثيراً، ولهذا كان من السهل استمالتهم وتزويدهم بخبرات جديدة والتأثير بهم من خلال وسائل الإعلام. وسبب ذلك يعود إلى أن عملية التصنيع قد عطّلت وظائف الجماعات القديمة الأكثر استقراراً والتي كانت توفر للناس قدراً عالياً من الإحساس بالولاء والانتماء، بَيْد أن هذه العملية فشلت في إيجاد بديل وظيفي لتلك الجماعات.

أما المصدر الثاني لهذه النظرية فقد أستمد من المدرسة السلوكية (Behaviorism) النفسية التي ظهرت في بداية القرن العشرين، حيث ترى هذه المدرسة أن الفعل الإنساني يُصاغ وفقاً لانعكاسات شرطية لمثيرات محيطية خارجية تشكل نماذج سلوك مستقرة قابلة للتمييز، ومن ثم فإن الفعل الاجتماعي ليس بالاختيار الشخصي المبني على المعارف والمعتقدات المختلفة.

وقد تعرضت هذه النظرية للنَقْد لأنها افترضت أن الناس هم مجرد متلقين سلبيين لرسائل وسائل

الإعلام التي تسلبهم إرادتهم الشخصية عبر عملية حقن رسائلها. بَيْد أن الجماهير في واقع الأمر تتألف من أفراد يختارون ويرفضون ويقيّمون ويتفاعلون، وليسوا مجرد متلقين صاغرين.

ب- نموذج الاستخدامات والرضا (Uses and gratifications)

أدى البحث عن استخدامات وسائل الاتصال إلى زيادة اهتمام الكثير من الباحثين الذين أرادوا التعرف على «ماذا يفعل الجمهور بالوسائل»، بدلاً من «ماذا تفعل الوسائل بالجمهور». وقد ارتبطت البدايات الأولى لهذه البحوث بالدراسات الإمبريقية لتأثير وسائل الإعلام، ومن أبرز روادها المدعو أرنهايم (Arnheim, 1944) الذي حاول الكشف عن الوظائف النفسية التي تؤديها المسلسلات لربات البيوت، والمدعو بيرلسون (Berelson, 1949) الذي استعمل إضراب الصحافة للتأكد من الدوافع التي تجعل القراء يفتقدون صحيفتهم اليومية المعتادة.

ويبنى نموذج الاستخدامات والرضا على عدة افتراضات نوجزها بالآتي:

∆ تميّز الجمهور بمشاركة إيجابية، أي أن استخدام وسائل الإعلام يرتبط عموماً بمدى قدرتها على تحقيق أهداف الجمهور المستهدف بها، وهو تأكيد يغفل العوامل الأخرى واستخدامات الجمهور العفوية وغير المخطط لها.

∆ ترجع المبادرة للمستخدم في ربط إشباع حاجاته باختياره للوسيلة ما يفترض عدم الاعتراف بأية علاقة خطية بين الاتصال والاتجاهات والسلوك، بمعنى إلغاء مفهوم التأثير أو ماذا تفعل الوسائل بالجمهور.

∆ تبني وجود علاقة تنافسية بين وسائل الاتصال ومصادر أخرى للحصول على رضا الجمهور.

∆ افتراض منهجي يقدّر بأن الأفراد يمتلكون قدرة كافية على تشخيص دوافعهم أو احتياجاتهم بالطرق المناسبة، ما يغفل ذاتية أحكامهم التقديرية والفروقات القائمة في المستويات التعليمية.

∆ إن أحكام القيمة حول المعنى الثقافي للاتصال الجماهيري غير صادقة ما لم تسبقها عمليات استكشاف توجهات الجمهور التي تعدّ هي الأصل، وبالتالي فإن أية محاولة لتفسير تأثير الوسائل تصبح غير مجدية.

ج- نظرية انتشار الابتكارات

تتمثل هذه النظرية في الدراسات المنجزة في إطار تمديد وتعميق العلاقات الشخصية، ونعني بها ما يُسمى بنظريات التأثير المحدود أو البحوث التي تتمحور حول انتشار الابتكارات (أو الأفكار المستحدثة) التي تشبه نظرية تدفق الاتصال (Communication flow) على مرحلتين مع توسعها في مراحل التدفق ووسائطه.

إن هذه المقاربة، التي تأخذ بفرضية تدفق الاتصال على مراحل وعبر أفراد عدة تنطلق فعلاً من الدور الحاسم الذي يلعبه التأثير الشخصي في عملية نشر الأفكار المستحدثة وخاصة من طرف قادة الرأي (Opinion Leaders)، ومن ثم فهي تحاول تحليل مجموع أو إجمالي عملية الابتكار، حيث تركز الاهتمام على انتشار الابتكارات على مراحل وعلى المعرفة الإمبريقية للعوامل المساعدة على تبني الابتكار المدروس من طرق الأشخاص.

لقد برهن الباحثون في هذا المجال على الأهمية الرئيسة للاتصال ولعنصر الوقت في عملية تبني الابتكارات. وتفترض هذه النظرية أن وسائل الاتصال أكثر فاعلية في التعريف بالابتكارات مقارنة بفاعلية قادة الرأي خصوصاً والاتصال الشخصي عموماً في تشكيل المواقف حول هذه الابتكارات.

د- نظرية المؤشرات الثقافية وتحليل الإنماء

وهي نظرية من بناة أفكار المدعو جربنر (Gerbner, 1967) الذي ربط بين محتوى الاتصال الجماهيري وبين تأثيراته المحتملة على الأفراد والمجتمع. فالنظرية من منظور وظيفي تسهم في معالجة محتوى وتأثيرات وسائل الاتصال وبالأخص التلفزيون. يحاول أنصار هذه النظرية وروادها أن يبرهنوا على أن للتلفزيون تأثير في تكوين الرأي العام على المدى البعيد وذلك بزرع (مثل المزارع الحقيقي في ميدان الفلاحة) مواقف وأذواق واختيارات الجمهور... وبكلمة واحدة (صورته). ولهذا أطلق على إسهامات عميد مدرسة «اننبرغ» (جربتر) وأتباعه نظرية المؤشرات الثقافية وتحليل الإنماء أو «الزرع» (الخاص بثقافة التلفزيون)، وهم يرون بأن العالم المقدم من طرف التلفزيون هو عالم مخترع ووهمي لا تكاد تكون له أدنى علاقة بالحياة الحقيقية. وقد خصص هؤلاء الباحثون تحاليل واسعة للعنف والشيخوخة، والتفرقة على أساس الجنس، والموت، والأقليات...، يبرهنون فيها على الفرق الشاسع القائم بين عالم التلفزيون والعالم الواقعي.

إن هدف هؤلاء الباحثين من القيام بتحليل رسائل التلفزيون التي تعالج ما هو موجود، وما هو مهم،

وما هو سليم، وشكل تفاعل الأشياء (الانتباه، والتركيز، والاتجاه، والبنية) هـو الكشـف عـن محـددات الحياة العامة وتصوراتها ومشاكلها من خلال تحليل مضمون التلفزيون في عطلة نهاية الأسـبوع وخـلال ذروة المشاهدة (ساعات المشاهدة المرتفعة).

هـ- نظرية التبعية (أو الاعتماد على وسائل الإعلام)

وهي مقاربة اجتماعية تحاول أن تحدد تحـت أي مـن الشروط يصـبح فيهـا الأفـراد تـابعين لوسـائل الاتصال الجماهيرية، وما هي الأسباب التي تجعل هذه الوسائل تـأثيرات غـير مباشرة وضـعيفة نسـبياً. يحاول اتباع هذه النظرية إبراز العلاقة المتزايدة المتبادلة بين نظام الوسائل ونظم اجتماعية أخرى والجمهور في إطار تركيب عضوي. إن هذا التفاعل يؤثر على محتوى وسائل الإعلام والاتصال، ومـن خلالهـا عـلى تبعية الجمهور لها. فكلما وفرت هذه الوسائل خدمات معلوماتية مهمة (نشرـ الأخبـار والتسـلية، مـثلاً) أصبح الجمهور أكثر تبعية لها، ومن ثم فهم يرون بأن الأفراد الأكثر تبعية لهـذه الوسـائل يعـدّون الأكثـر تعرضاً لتأثيراتها في معتقداتهم وتصوراتهم عموماً.

ويقترح مؤسسا هذه النظرية، وهما ديفلير وروكينتش (Defleur & Rockeach, 1982) ثلاثة بـدائل لتقييم طبيعة وتأثير الاتصـال الجماهـيري. **الأول:** مـن النـوع البنيـوي ويوجّـه إلى تشـخيص الظـروف السياسية والاقتصادية والثقافية التي شكلت كيفية عمل وسائل الاتصـال الجماهيريـة في وقـت تـاريخي محدد. **الثاني:** بديل مقارن ويهدف إلى تشـخيص أوجـه التشـابه والاخـتلاف بـين الاتصـال الجماهـيري والاتصال الشخصي. **أما الثالث:** فهـو بـديل نفسي- اجتماعـي يهـدف إلى تحديـد كيفيـة تـأثير الاتصـال الجماهيري على الأشخاص نفسياً، واجتماعياً، وثقافياً.

الشكل التالي يعبّر عن نموذج الاعتماد المتبادل بـين كـل مـن وسـائل الإعـلام، والـنظم الاجتماعيـة الأخرى، والجمهور

شكل ( )

المصدر: Defleur & Rockeach, 1982

3- نظرية الحتمية التكنولوجي

ترجع أصول هذه النظرية إلى أعمال كـل مـن المـدعو هارولـد إنـيس والمـدعو مارشـال ماكالوهـان

(H.Innis & M.Ncluhan) اللذين أعطيا في أعمالهما دورً رئيساً للوسائل في عملية الاتصال، بـل وحتـى في تنظيم المجتمع برمته.

لقد تعرضت مساهمات ماكلوهان إلى انتقادات لاذعة، بَيْد أن الاعتبار رُدّ إليها في بداية السـبعينيات. كان ماكلوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من الفترات هي التي تؤثر في كيفية التفكير وكيفية تنظم المجتمعات أكثر من مضمون الرسائل الاتصالية. فـالتحول في تكنولوجيـا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتداداً لهـا (الكاميرا للعين، والميكرفون للسمع، والحواسيب للعقل...).

4- نظرية ترتيب الأولويات

يعدّ كل من المدعو مالك كومب وشـاو (Mc Combs & Shaw, 1972) مـن الـرواد الأوائـل لهـذه النظرية التي تقول بوجود علاقة بين النظام الهرمي (Hierarchical) للمعنى المعطى لنفس المشـاكل مـن طرف الجمهور والسياسيين. فوسائل الاتصال تحدد في هـذه الحالـة جدولـة الأحـداث وتقـوم بترتيـب المشاكل على شكل هرم.

تقوم هذه النظرية في الأساس على فرضية مؤداها أن الوظيفة الأساسية لوسائل الاتصال لا تكمن في القول للجمهور: «كيف يجب أن يكفر» وذلك لعدم فاعلية ذلك دائماً، بل «فيما يجب أن يفكر ومـا الـذي ينبغي أن يعرف وأن يشعر به»، وهي بهذا تفترض وجود اختيارات معينة ومحـدودة يـتم التركيـز عليهـا بشدة مع التحكم في طبيعتها ومحتواها، على اعتبار أن كثرة الأحداث في عالم اليوم تقتضي إبـراز مواضـيع أو شخصيات دون أخرى تماشياً مع التوجهات الإعلامية للوسائل المختلفة.

5- نظرية دوامة الصمت

وهي من بناة أفكار المـدعوة نويـل – نيومـان (Noelle – Neumann, 1974) التـي قـدمت فرضـية مؤداها أن أغلبية الأفراد، خوفاً من أن يلفظوا وأن يصبحوا غير شـعبيين، يحـاولون تمثّـل آراء الآخـرين واتباع رأي الأغلبية الذي عادة ما يكون منسجماً أو متوافقاً مع الأفكار التي تـدعمها وسـائل الإعـلام. ومن ثم فإن لهذه الوسائل دور بارز في تكوين الرأي العام لأنها تعد من أهـم المصـادر المرجعيـة لإبـلاغ الجمهور أو إعلامه، وذلك من خلال ثلاثة متغيرات أساسية مؤثرة هي:

∆ التأثير التراكمي من خلال تكرار الرسائل.

∆ شمولية سيطرتها على المحيط الإعلامي.

∆ التجانس الاتصالي بين القائمين على الوسائل.

وتكمن قوة تأثير هذه العوامل مجتمعةً على الرأي العام في قدرتها على التقليل من فرصة الجمهور المتلقي في أن يكون له رأياً مستقلاً حول القضايا المثارة، وفي تحييد الأفراد المعارضين لاتجاهها والذين غالباً ما يتخذون موقف «الصمت خوفاً من الاضطهاد أو العزلة وبحثاً عن التوافق الاجتماعي. وهكذا تتواصل قوة الآراء السائدة في شكل تصاعدي لولبي».

6- نظرية مولس الثقافية

وهي من بناة أفكار المدعو أ. مولس (A.Moles)، الذي يرى أن وسائل الاتصال تحوّل الثقافة عن طريق ما يسمى بـ «الثقافيات» أو «الفسيفساء الثقافية». فالفسيفساء الثقافية ما هي إلا عبارة عن الأفكار الجديدة الدائرة في رسم بياني، يتمثل محركها الرئيسي في وسائل الاتصال (انظر الرسم البياني أدناه). وبما أن هذا الرسم عبارة عن دائرة مغلقة، فإن نقطة البداية لا توجد أصلاً، أو هي في الحقيقة مرتبطة بوجود مبدعين: العالِم والأديب، والفنان... الخ. هؤلاء المبدعون هم الذين يخترعون ويصنعون أفكاراً جديدة تُنقل لاحقاً لمختلف الجماعات. والواقع أن هذه الأفكار الجديدة المعبّر عنها بـ (الثقافات) تشمل قائمة لا متناهية... بدءاً بوصفة طبخ وانتهاءاً بأكثر الاكتشافات العلمية تعقيداً وتطوراً، ويمثل كل ذلك قاعدة الثقافة الجماهيرية. ويرى مولس أن وسائل الاتصال تلعب دوراً حاسماً في الثقافة الحديثة، بل أنها تعدّ في الواقع الناقلات الحقيقية للاتصال والثقافة.

شكل ( )

الفسيفساء الثقافية لـ «أ. مولس»

المصدر: Lazar, J (1992)

سابعاً: نظريات الاتصال الإنسانية / التفاعلية / الاجتماعية

1- نظرية التبادل

تسهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعّال لخدمة أهداف المجتمع وطموحات أبنائه. فالنظرية تلعب دوراً أساسياً في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي بغية الارتقاء بطموحات المجتمع. وتشترط هذه النظرية أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والأفراد وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد نوع من العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

2- نظرية التفاعل

تفترض هذه النظرية أن تفاعل المنظمات مع بعضها البعض وبشكل متواصل ونظمي يساعدها في تحقيق أهدافها وطموحاتها، لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في نهاية المطاف، فلن تكون قادرة على بلوغ أهدافها. فمن خلال حالات التفاعل (الاتصال والتواصل) ضمن التنظيم وخارجه، تستطيع هذه المنظمات تعزيز أواصر التعاون والتنسيق ما يؤدي إلى تحقيق أفضل لأهدافها. ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتقاد المتبادل بين الأفراد في قضايا العمل وأن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساساً للاتفاق في فهم واضح في المعرفة والكفاءة المشتركة.

3- نظرية اتخاذ القرار

تحدد هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه القرار، وهي:

أ- وضوح الرؤية، بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها. ويتحدد في ذلك خصائص معينة ينبغي توافرها وهي:

- أن يكون واضحاً.
- أن يكون واقعياً.
- أن يكون قابلاً للتنفيذ.
- أن تنتج عنه مكاسب مادية أو معنوية داخل التنظيم.

- أن يكون محدداً بوقت أو توقيت معين.

- أن يتسم بالبساطة.

- أن يراعي الجوانب الإنسانية في إطار العمل.

- أن يكون قابلاً للمتابعة والتقويم.

ب- أن يتصدى لاتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة.

ج- اتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك.

د- استخدام الحواسيب في تخزين المعلومات في المؤسسات الكبيرة أو ذات وظائف المتعددة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات لتحقيق المشاركة مع التغلب على التحيّز، والاستفادة القصوى من الوقت والجهد.

4- نظرية التعلم

وهي إحدى نظريات علم النفس التي تبحث في عملية التعلّم وكيفية حدوثها والشروط الواجب توافرها لكي يحدث التعلّم. ولهذه النظرية علاقة قوية بنظريات الاتصال الإنساني، الذي يحدث فيه تعلّم وتعليم في الوقت ذاته الذي يحدث بأنواع متعددة، ومن خلاله يمكن أن يتوفر لدينا شكل أساسي من نظريات الاتصال. وعليه فإن العلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة (Stimulus / Response) تعمل على توفير الوضع الأساسي والمناسب لكل من عملية التعلم وعملية الاتصال والمتتبع هنا إما أن يكون شيئاً مادياً أو طبيعياً أو حادثاً معيناً حصل في البيئة والذي له القدرة على التأثير في عضو الإدراك أو الإحساس الذي يوجد لدى الكائن الحي الإنساني. وفي مثل هذا الوضع سوف تكون الاستجابة على شكل فعل الذي يحدث بصورة مربحة وعلنية، وفي نفس الوقت يمكن القيام بقياسه.

5- نظرية المعلومات

تقوم هذه النظرية على اعتبار الاتصال بمثابة عملية (Process) تستهدف معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان والتي تعتمد على ما يقوم به من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال. وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون في التحري عن المعلومات ومعرفة كميتها التي وردت في أية رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات، التي تلعب دوراً مهماً أو تساعد في إضعاف ما هو مجهول

والتقليل من عملية التشجيع وذلك للوصول في نهاية المطاف إلى خفض درجة الغمـوض أو عـدم الثقـة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال.

6- نموذج المعلومات

يعني مفهوم الاتصال عند كل من المدعو شـانون والمـدعو ويفـر (Shannon and Weaver, 1949) «كل عملية يتم من خلالها تأثير فكر ما على الآخر». لقد استنبطا مفهومهما هذا من خلال الأبحاث التـي كان يقومان بها في هندسة الهاتف التي كانا يهدفان من خلالهما إلى البحث في مـدى نجـاح أو فشـل نقـل مجلدات كبيرة من المعلومات. لكنهما كانا يعتقـدان أن نمـوذجهما (الموضـح أدنـاه) يصـف الاتصـالات بشكل إجمالي.

شكل ( )

مفهوم الاتصال ونموذجه عند شانون وويفر

المصدر: Shannon and Weaver (1949)

يقول شانون وويفر أن بإمكان الاتصال أن يضم آلات مؤتمتـة إلكترونيـة أو الاتصـال الصـوتي بـين الأشخاص، لكن بإمكان النموذج أن يُطبق كذلك على أي نوع من الموسيقى أو الصور المتحركة أو الثابتة كما هو الشأن في التلفزيون. وباختصار، كان الباحثان يعتقدان أن نموذجهما للاتصال كان شـاملاً، وقـد كان فعلاً محط اهتمام الكثير من الناس في مناقشـاتهم، كـما اسـتخدم في العديـد مـن الكتـب المسـتخدمة لتدريس الاتصال خلال سنوات عديدة.

لقد أكد (شانون وويفر) على أن كلمة (المعلومة) في هذه النظرية قد استعملت بمفهوم خاص ويجـب عدم خلطها مع مفهوم (المعاني) وبذلك تكون المعلومة دالة على أي جزء من البيانـات والمعلومـات. كـما أنهما جاءا بمصطلح التشكيك وعدم اليقين (Entropy and Redundancy). يدل مصـطلح (Entropy) على عدم اليقين، ومصطلح (Redundancy) على اليقين. كما أكد على أن الغاية من الاتصال هي التقليـل من عدم اليقين وأن (التشويش) يقوي عدم اليقين لدى الفرد. فالتشويش من الممكن أن يكون ناتجاً عـن شيء ثابت كالاستقبال لدى جهاز الراديو، أو بطريقة صوتية مشوشة.

7- النموذج النفساني الاجتماعي

نظراً لأن نموذج (شانون وويفر) كان ميكانيكيـاً أساسـاً، فـإن علـماء الـنفس ركـزوا عـلى العنـاصر الشخصية. كما أنهم ركزوا بصفة خاصة على الفرد و (التسلسل المـؤدي إلى رد الفعـل) لـدى ويفـر. ورد الفعل يعني التوجه لدى شخص ما نحو الأشياء المرئية. لنفترض مثلاً أن الشخص (A) والشخص (B) صديقان حميمان، وأن هناك شيئاً ما يدعى (C) قد أثار انتباههما، وهذا العنصرـ ممكـن أن يكـون أي شيء دراجة مثلاً أو فيلماً، أو مجرد فكرة. ولنفترض مثلاً أن الشخص (A) أحب (C) لكـن (B) لم يحـب ذلـك الشيء. وإذا أخذنا بنظر الاعتبار أن بين الشخص (A) والشخص (B) مودة وصداقة، فما العمل إذن مـن أجل إزالة عدم التوازن هذا في محبة الأشياء؟

إننا بمجرد الوصول إلى أن هناك روابط وثيقة بين (A و B) فإننا بإمكاننا أن نتنبأ بأن (B) من الممكـن أن يحب (C) كان هو شأن (A) أو أن (B) من الممكن أن يفكـر بـأن (C) هـو شيء غـير ضروري للغايـة وليست له قيمة لديه، وبالتالي فبإمكانه أن يهمل المشكلة وبمعنى آخر لا بد من إيجاد جهود متضافرة مـن أجل تضييق الفجوة بين الطرفين وخلق توازن في هذه الحالة.هذا نموذج أو نظرية بسـيطة للغايـة لكنهـا مهمة جداً. وواضح من خلال هذه النظرية أن التسلسل نحو التماثـل يمكـن ملاحظتـه بشـكل روتينـي وينبغي لنا فقط أن نتتبع ذلك.

ومن أجل تقليص عدم التوازن هذا أو التخوف من حالة وجوده، فإننا نقوم بجمع الأشخاص الذين هم في غالب الأحيان مثلنا تماماً. فأصدقاؤنا غالباً ما يشـاركوننا في القـيم والأهـداف والمثـل وأسـاليب الحياة، الخ. وطالما نحن محافظون على علاقتنا التماثلية، فإننا بـلا شـك نعـزز ونقـوي مفهومنـا للأشـياء وكيف يجب أن يكون. نعم إننا نقولها في بعض الأحيان بل وفي معظم الأحيان، ونحكـم عـلى أصـدقائنا مسبقاً بأنهم سيدعمون رأينا، وبالتالي نتخذهم كمثـال ضـعيف جـداً لا يـدعم في الحقيقـة الحفـاظ عـلى التوازن بين الأشخاص والمحافظة عليهم.

الشكل التالي يوضح نموذج (أو نظرية) التوازن لـ (نيوكومب) ضمن النموذج النفساني الاجتماعي

المصدر: Newcomb's Balance Theory: Adapted from Theodore M., Newcomb: «An Approach to the Study of Communicative Acts". Psychological Review, 60, 1953, pp (393-404)

8- نموذج الاتصال الجماهيري

يمكننا القول بأن النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً في الاتصال الجماهيري قدم من الخمسينات وقد تبناه آنذاك المفكران ويستلي وماكلين (Westly and Macleans). وهذا النموذج يشبه نموذج (لاسويل) من ناحية البساطة ولكنه في نفس الوقت يمثل معرفة قوية جداً. لقد ساعدنا هذا النموذج في تحديد مفهوم مسار عملية الاتصال، وتركيزنا بالخصوص على أجزاء العملية. الشكل أدناه يوضح نموذج الاتصال الجماهيري هذا.

شكل ( )

نموذج الاتصال الجماهيري لـ (ويستلي وماكلين)

المصدر: The Westly – Maclen Model of Mass Communications. Adapted from: Bruce Westly and Malcolm Macleans: «A Conceptual Model for Communications Research». Journalism Quarterly, 34, 1957, pp(31-38)

وبشكل مبسط جداً بإمكاننا اعتبار هذا النموذج امتداداً لنموذج (نيوكومب) المعروف نموذج (ABC) غير أنه طوِّر لكي يصبح نموذجاً يحتوي على الاتصال الجماهيري بدلاً من نموذج اتصال شخصي. فهذا النموذج يقترح أن الشخص (B) وهو الشخص الذي يستقبل منبه أو رسالة من شخص متصل (C) حول شيء (X) وذلك يتم بوجود شخص آخر (A).

لنفترض مثلاً أن (C) محطة إذاعة، B= أنت شخصياً، و A= صديقاً ما أو أحد أقربائك، و X= حدثاً ما أو أي شيء آخر، فالأمر هنا هو أن (C) عليه أن يكون بحضرة (A أو C أو B)، ومن الممكن أن يعود (B) ليخبر باسترجاع (C أو A) – Feedback–، كما أن مجموعة (X) من الممكن رؤيتها مباشرة عبر (C) دون أي تدخل من (A).

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في الحيّز المخصص للإجابة تحديداً

السؤال الأول:

لماذا تلجأ المنظمات العامة (الخدمية والإنتاجية) إلى الاعتماد على أكثر من نوع أو شكل من أشكال الاتصال؟ اعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال الثاني:

أي نوع من الاتصال، وأي نحو من اتجاه الاتصال يكون فاعلاً في حالة المنظمات العامة التالية:

المنظمة العامة/ المؤسسة الحكومية	نوع الاتصال المفّضل	اتجاه الاتصال المفضّل
1- إدارة الجوازات في المطار		
2- جامعة رسمية		
3- مستشفى عام		
4- دائرة ضرائب		

السؤال الثالث:

يرى رواد النظريات النقدية في الاتصال أن مخرجات هذه النظريات قد أسهمت في بناء نظم اتصال فاعلة جداً على مستوى المنظمات العامة في الغرب الصناعي، وفي بعض بلدان آسيا وأميركا اللاتينية.

كيف حصل ذلك، وهل بالإمكان الاستفادة من هذه النظريات النقدية لتطوير نظم الاتصال في بيئة المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية في الوطن العربي؟ اعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

أمثلة توضيحية داعمة	
	√ √ √ √

السؤال الرابع:

هل تعتقد أن بالإمكان تطبيق نظرية الحقنة تحت الجلد على المنظمات العامة العربية؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

أمثلة توضيحية داعمة	
	√ √ √ √

السؤال الخامس:

هل تعتقد أن المنظمات العامة الخدمية بالذات بحاجة إلى تطبيق نموذج الاستخدامات والرضى؟ قدم مبرراتك بوضوح.

المبررات

السؤال السادس:

هل تعتقد بأن بإمكان حكومة دبي الإلكترونية الاستفادة من نظرية انتشار الابتكارات لتعزيز فاعلية عملياتها الاتصالية بالمواطنين المستهدفين بخدماتها؟ إعطْ ما يكفي من المبررات.

المبررات

السؤال السابع:

هل تؤمن بأن نظرية مولس الثقافية ذات فائدة أو نفع في البيئة العربية؟ إعطْ مبررات جوابك.

المبررات

السؤال الثامن:

يرى الكثير من الباحثين والممارسين في مجال الاتصال أن نظريات الاتصال الإنسانية/ التفاعلية / الاجتماعية تجد أفضل تطبيقاتها ونجاحاتها في مضمار المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية، أكثر بكثير بالمقارنة مع منظمات الأعمال الربحية، ما هو تعليقك على ذلك؟

التعليق

السؤال التاسع:

هل تعتقد أن مفهوم الاتصال ونموذجه عند شانون وويفر يصلح للتطبيق في بيئة المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية في العالم العربي؟ وضّح جوابك بدقة ... وليكن جوابك مدعماً بالأمثلة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال العاشر:

هل تعتقد أن بالإمكان الاستفادة من نظرية المؤشرات الثقافية وتحليل الإنماء في بيئتنا العربية الخاصة بنشاطات المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية.

السؤال الحادي عشر:

ما هي برأيك أبرز معالم النموذج النفساني الاجتماعي في الاتصال، وهل تراه مفيداً لدعم نشاطات المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية؟ قدم مبرراتك الموضوعية.

المبررات

السؤال الثاني عشر:

إعط أمثلة حول منظمات عامة ومؤسسات حكومية من اختيارك تطبّق نموذج الاتصال الجماهيري.

حدد أسباب اختيار هذه المنظمات لهذا النموذج بالذات.

أسباب اختيار نموذج الاتصال الجماهيري

الفصل الثالث

معوقات الاتصال وأساليب معالجتها في المنظمات العامة

تقديم

يُعاب على المنظمات العامة بشكل عام عجزها أو ضعفها في مجال الاتصال والتواصل مع الجماهير المستهدفة بمخرجاتها. وتشير الدراسات والأبحاث الحديثة، وكذا تجارب هذه المنظمات الميدانية في شتى بقاع العالم إلى أن من غير الإنصاف اتهام القائمين على هذه المنظمات بالمسؤولية الكاملة عن حالات الخلل والإحباط التي غالباً ما تحصل في هذه المنظمات. ويرى الباحثون والممارسون في مضمار الاتصال في بيئة المنظمات العامة أن هذه المعوقات قد تعود أسبابها ومسبباتها للمسؤولين عنها، والمتعاملين معها، والحلقات الوسيطة، ولوسائل الاتصال وأدواته، ولأسباب أخرى متعددة.

كما تشير التجارب الميدانية إلى أن الهياكل التنظيمية الجامدة في العديد من المنظمات العامة، وطبيعة المنتفعين بخدمات ومخرجات هذه المنظمات تشكل هي الأخرى عقبات جسيمة أمام التدفق السليم للاتصال.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على جذور هذه المعوقات، والمشاكل، والحلقات الضعيفة أو المرتبكة التي تحول دون أن يكون لهذه المنظمات نُظم اتصال مفتوحة باتجاهين، وليس باتجاه واحد. ومن خلال التعرف على مثل هذه العقبات، سنحاول اقتراح استراتيجيات أو أساليب عملية لمعالجتها أو التقليل من آثارها السلبية. كما سنقدم قائمة استرشادية من شأنها تحسين فعالية الاتصال.

بَيْد أن الضرورة تقتضي الإشارة إلى أن منظمات الأعمال الخاصة تتعرض هي الأخرى لمثل هذه المعوقات والمشاكل شأنها شأن المنظمات العامة. إلا أن العقبات الأكبر غالباً ما تكون من حصة المنظمات العامة وذلك بحكم هياكلها التنظيمية والأساليب البيروقراطية المستخدمة في إدارتها.

أولاً: معوقات الاتصال وعقباته

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء. فنظام الاتصال ينبغي أن يكون مُحكم الحلقات، وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيماً في حالات عديدة.

والواقع أن معوقات الاتصال وعقباته تعدّ مشتركة، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد،، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما هو مسئولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات، وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعّال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية. فالتغذية العكسية تعدّ بمثابة صمام الأمان أو «مؤشر فعالية الاتصال» لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه.

ولأن معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة ومتجددة في طبيعتها، فإن الضرورة تقتضي تحديد المسؤولين عنها بدقة متناهية، من خلال تتبع مصادرها بموضوعية عالية، وعدم وضع اللوم على جهات أو حلقات من دون دراسة وتحليل منطقيين، وتأسيساً على ذلك، فإننا سنحاول تشخيص عقبات الاتصال من خلال استعراض عناصر الاتصال التي تناولناها في الفصل الأول، وهي المُرسل، والمستقبل، وطبيعة الوسيلة، والرسالة ذاتها، والتغذية العكسية، مع التأكيد على أن هذه العناصر متداخلة، ما يعني أن المشاكل والمعوقات قد تكون مشتركة كما ذكرنا آنفاً.

1- المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمُرسل:

يرى روزنفيلد (Rosenfield) أن الاتصال الفعّال يتطلب قدراً عالياً من التركيز والحكمة والمنطق والدارية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المُرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلاً إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. وعلى هذا الأساس، فإن أي خلل أو إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المُرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.

بَيْد أن ذلك الوضع المثالي لا يتحقق في الواقع، حيث نجد مشاكل الاتصال ومعوقاته تبدأ من المُرسل (مصدر الرسالة)، وتتفاقم وتكبر ككرة الثلج تماماً، حيث تصل الرسالة مشوهة أو مرتبكة إلى المُستلم، ما يؤدي إلى مشاكل ومعوقات أكبر وأكثر جسامة. ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها للمُرسل الآتي:

أ- الحالة النفسية للمُرسل، وتعّد مسؤولة عن حوالي 50٪ مـن معوقـات الاتصـال ومشـاكله وفـق أحدث الدراسات في هذا المجال. فقد تبين من الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتـوترة (السـلبية) مثل التعصب، والهيجان، والتوتر، والإحباط .. التي يمر بها مُرسل الرسالة (سواء كانت الرسالة شفهية أو تحريرية أو غيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاهـا بحيـث تصـل إلى المُسـتلم بشـكل مربك للغاية، حيث أنها تزيد من قلق المستلِم وإرباكه، وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المُرسل.

وعليه، فإن الحالة النفسية السيئة للمُرسل تعدّ من أبرز معوقات الاتصال، ما يتطلب من المرسل قدراً عالياً من ضبط النفس والتأني، وأحياناً الصبر، قبل إرسال أي نوع من الرسائل، خصوصاً اللفظيـة التـي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المُرسل أو تعابيره البدنية الأخرى.

ب- الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المضلّلة لدى المُرسل، حيث يتصور المُرسل أو يعتقد أو يكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة، أو أنها ينبغي أن تكون كـذلك، دون أن يـدرك أن هـذا الانطباع قد لا يكون موجوداً بنفس المعنى لدى المُستلم. ولهذا السبب بالذات، يـوصي خـبراء الاتصـال بأن يكون المُرسل واعياً أو مدركاً لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف، وأن لا يستخدم عبارات أو إيماءات أو حركات .. لا يفهمها هذا الجمهور، أو أنه يدركها بطرق مختلفـة، ويقـدم لهـا تفسـيرات متناقضـة أو مشوهة.

ج- الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة، حيث تعدّ هذه المشكلة من أبـرز وأخطـر مشـاكل ومعوقات الاتصال. فالتوقيت السيء لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عـدم تقـدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية، قد يُرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمسـتلم أو يجـبر المسـتلم عـلى إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوطة، كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسـلب على قيمة الرسالة وجوهرها، فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرهـا ضـعيفاً أو معدوماً، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبياً وتكون نتائجه وخيمة.

د- عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال، حيث يحصل أحياناً أن لا يكون مصدر الاتصال (المرسل) ملماً بشكل كافٍ بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصـاً في الاتصـال اللفظـي الـذي يعتمد على التعابير اللفظية، أو لغة الجسد. فصياغة العبارات بشـكل غـير دقيـق، أو يسـتخدم عبـارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يُرسل رسائل مضللة أو مبتورة للجمهور المستهدف. وقد

يكون أسلوب المرسل مُربكاً في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية. وقد يختصر المُرسل رسالته حدّ تشويه معناها، أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها، وتسلسل الأفكار فيها وهكذا. وقد يستخدم المُرسل لغة فنية، مثلاً، لا يفهمها إلى المتخصصين، تكون موجهة إلى جمهور غير فني. وقد تكون العبارات هجينة أو معقدة الفهم لا يعرف معناه إلاّ المرسل (المعنى في قلب الشاعر)، وهذه جميعها تمثل عقبات تحدّ من فعالية الاتصال.

هـ- التفاوت في السلطة الوظيفية، حيث يخشى الكثير من المرؤوسين (مُرسلي الرسائل الإدارية) إرسال أو بث الكثير من المعلومات والبيانات والمقترحات والرسائل .. خوفاً من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان. وغالباً ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتنقية (فلترة) مضمون الرسالة ما يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفوياً.

2- المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال

يمكن إيجاز هذه المعوقات والمشاكل بالآتي:

أ- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض. فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة / الوسائل التي ينبغي استخدامها والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه. فالاتصال المباشر والشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، حيث تكون التغذية العكسية فورية، بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى، مثل الإعلان، أو التقارير، وغيرها.

ب-الاستخدام الخاطئ للوسيلة، فقد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية، وإلكترونية مثلاً، إلاّ أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة، إما بسبب الجهل، أو الإهمال أو سوء الإدارة، إن الاستخدام الخاطئ للوسيلة يُفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة. فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستخدام الفاكس، مثلاً، أو البريد العادي، لبث رسائل عاجلة إلى جمهور

مستهدف يستخدم الانترنت وشبكات الانترانت والاكسترانت والبريـد الصـوتي وغيرهـا مـن تقنيـات الاتصال على الخط الفوري المباشرة.

ج- بُعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة، حيث تمثل هذه الحالـة عقبـة أمـام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويُضعف الروح المعنوية، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة، وفي دراسـة شـملت (100) شركـة عـن فقـدان المعلومـات في عمليـة الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30٪.

د- ازدحام واختناق قنوات (وسائل) الاتصال، حيث يؤدي هـذا الازدحـام، وبالتحديـد في مجـال الاتصال الإلكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية. فقد لا تصل الرسالة أبداً، أو تصـل لكـن بشـكل مشّوه. وفي الاتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلاً، قد يحصل تأخير في إيصـال الرسـالة، أو تشـويه فيها إذا ما تعرضت لظروف منافية، أو لمقص الرقيب .. وهكذا. ويعد ازدحـام قنـوات الاتصـال عقبـة حقيقية أمام الاتصال الفعّال.

هـ- سوء أو ضعف وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنياً ووظيفياً قد تـؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها. ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقـاليم التـي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة، أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية، وفي جميـع الحـالات، يكون الاتصال متعثراً أو مشوهاً.

3- المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة

كثيرة هي المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمداً والآخر غـير متعمد، ويمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي:

أ- لغة الرسالة، حيث يكون المضمون مرتبكاً، وضعيفاً، وأحياناً مشوهاً. ولعل مرد ذلك يعود لمُرسل الرسالة أو محرر مضمونها، أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.

ب- هدف الرسالة، حيث يكون الهدف غير واضح، أو غير موجود في الأساس.

ج- أسلوب كتابة الرسالة، فقد يكون الأسلوب معقداً جداً أو مبسطاً جداً، وفي كلتا الحالتين يتشـوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.

د- أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها، فقد يكـون الـنص جيـداً، إلاّ أن نطـق محتـواه، خصوصـاً في الاتصال اللفظي، قد يكون سيئاً ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه.

4- المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية

تعدّ التغذية العكسية من أهم عناصر العملية الاتصالية قدر تعلق الأمر بالانتفاع من الاتصـال ذاتـه، وتقييم عملية الاتصال أو متابعة مدى تأثيرها على المُستلم، وبالتالي فإن معوقات التغذية العكسية تُفسـد الاتصال برمته، ويمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسة بالآتي:

أ- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.

ب- افتراض المُرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارة الديكتاتوريـة التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات (الرسائل) دون أي مناقشة.

ج- تركيز المُرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنـى اهـتمام بـدوافع المسـتقبل وأهدافه وتطلعاته.

د- ضعف بنى الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين.

هـ- عدم إيلاء اهتمام كافٍ بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مـؤشرات عـن وصـول الرسالة من عدمها.

و- تعالي مُرسل الرسالة على المُستلم (النظرة الفوقية الضارة) وعدم استعداد المُرسل للاستئناس بآراء المستلم أو وجهات نظره بخصوص ما ورد في الرسالة. وتحصل حالات كهذه في الإدارة البيروقراطية أو الإدارة الديكتاتورية التعسفية، حيث لا يكون لرأي المستهدفين بالاتصال أية قيمة تذكر.

5- معوقات مشتركة عامة

يمكن إيجاز هذه المعوقات بالآتي:

أ- افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الإنصات، والتحليل، والاستقراء، والمنطق، وهي مهارات في غاية الأهمية لفهم الاتصال وآلياته، وتقدير أهميته.

ب- العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل، شفهية كانت أو تحريرية، وتعدّ مشاكل عنق الزجاجة (Bottleneck) من أكثر المشاكل التي تُفسد الاتصال برمته.

ج- التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة، وتعمّد تشويهها من قبل أفراد أو قنوات الاتصال، أو تصفية مضمون الرسالة، أو تفسيرها بشكل مجزأ أو حذف أجزاء منها أو إخفائها لأي سبب كان.

د- الاختلافات الفكرية والذهنية والإدراكية لمُرسل الرسالة ومستلمها، وتباين الثقافات والخبرات والرؤى بينهما.

هـ- تداخل وتشابك المصالح والأمزجة والاتجاهات بين المرسل والمستقبل، مثل التداخل في العوامل الثقافية، والاجتماعية، والنفسية، والاقتصادية، والتكنولوجية وغيرها.

ثانياً: أساليب وتقنيات التغلب على مشكلات الاتصال أو تذليلها

يرى خبراء الاتصال وممارسوه من المحترفين أمثال جوبر، وستانلي، ومايو أن مشكلات الاتصال لا تقتصر على جانب معين من جوانب عملية الاتصال أو حلقاتها، وإنما تكون المشكلات متنوعة وموزّعة على حلقات الاتصال كافة. بمعنى أن مرد هذه المشكلات والعقبات لا يعود للمُرسل وحده، أو المستقبل وحده، أو لقنوات الاتصال بمفردها، وإنما هي مشكلات مشتركة.

كما أن لكل قناة اتصال مكامن قوة وضعف، وبالتالي لا يمكن تعميم المشكلات أو المعوقات على جميع القنوات. فمشكلات الاتصال وجهاً لوجه تختلف عن مشكلات الاتصال الهاتفي، أو الاتصال عبر الشبكات (البريد الإلكتروني مثلاً)، أو الاتصال من خلال التقارير الرسمية والنشرات. وبالتالي فإن لكل قناة اتصال مشكلات تحتاج إلى علاجات تختلف عن العلاجات المتاحة للمشكلات في القنوات الأخرى.

وسنحاول تسليط الضوء على أبرز هذه المشكلات من خلال تقسيم عملية الاتصال وفق كل حلقة من حلقاتها.

1- حلقة المُرسل:

يعدّ المُرسل من حلقات الاتصال البارزة التي تؤثر في صميم عملية الاتصال، وبالتالي فإن أولى مشكلات الاتصال تبدأ من المُرسل وتنتهي به. ولتحسين فعالية هذه الحلقة وإحكام السيطرة والنوعية عليها، ينبغي إيلاء الجوانب التالية اهتماماً خاصاً.

أ- تزويد المُرسل وتدريبه على مهارات الاتصال، سواء الاتصال اللفظي أو التحريري، مثل الإنصات والتحليل، والاستقراء، وغيرها.

ب- الاهتمام بالحالة النفسية للمُرسل، من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه. فالمعروف أن النفسية السيئة للمُرسل تؤثر بشكل سلبي على كامل عملية الاتصال. فمحتوى الرسالة يكون سيئاً، وتدفقها المنطقي يكون مرتبكاً، ويكون مضمون الرسالة برمته متشنجاً أو غير مفهوم في أحسن الأحوال.

ج- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد، حيث لا يجوز لشخص غير ضليع بفنون الاتصال أن يبعث برسالة إلى شخص محترف أو خبير. فمضمون الرسالة يجب أن يتوافق مع خبرة المستلم أو ثقافته، بمعنى أن المضمون الفعّال ينبغي أن يُكتب أو يُنقل من خلال مُرسل محترف ... وهكذا.

د- استخدام لغة مشتركة، وبسيطة، وذات معانٍ يدركها ويفهمها المستلم أو مستقبل الرسالة، مثل الابتعاد عن العبارات والمصطلحات الفنية أو التقنية التي لا تقع ضمن لغة مُستقبل الرسالة أو مفسّرها. أي ضرورة التخاطب بلغة الآخرين، لأن الحكمة ليست في أن تُبرز ما تملكه من مخزون معرفي، وإنما تكمن الحكمة في إيصال المضمون إلى المستقبل بالشكل الذي يكون مفهوماً، وبالتالي اتخاذ القرارات أو الإجراءات الصائبة في ضوء ذلك.

هـ- ضرورة أن يكون القول مقروناً بالفعل (أن تكون الرسالة التي يرغب المرسل ببثها ذات معنى وأن هذا المعنى يؤدي إلى حصول فعل معين ذي فائدة أو مغزى) فالأفعال ينبغي أن تكون أقوى من العبارات مهما بلغت هذه العبارات من قوة، وإلاّ فقد الاتصال قيمته.

2- حلقة الرسالة ومضمونها

ينبغي أن تتصف الرسالة بخاصيات أو جوانب تجعلها فعّالة حقاً. وهنالك خمس ركائز ينبغي الاعتماد عليها وتنفيذها لضمان فعالية الرسالة، وهي:

أ- الوضوح، حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة، وأن تكون منطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.

ب- التكامل، بمعنى أن تكون الرسالة متكاملة، أي شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.

ج- الإيجاز، بمعنى أن تكون الرسالة موجزة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل، والابتعاد عن التطويل والإسهاب اللذين قد يخلان بالمعنى ويصيبان المستقبل بالملل والفتور.

د- التحديد، أي الابتعاد عن الألفاظ التي تحمّل الشك أو الريبة أو المعنى المزدوج، وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها أو بناء استنتاجات خاطئة عنها.

هـ- الصدق والدقة، فللصدق أهمية خاصة في نجاح عملية الاتصال. فربما تخدم المعلومات المضللة بعض أهداف ومرامي مُرسلها أو مروجها، إلاّ أن تكلفتها على المدى البعيد غالباً ما تكون باهظة، ونتائجها سيئة.

3- حلقة وسيلة (قناة) الاتصال

لوسيلة الاتصال دور حيوي في ضمان فعالية الاتصال وكفاءته. فإذا كانت الوسيلة المختارة ضعيفة، أو خاطئة، فإن من شأن ذلك إفساد العملية الاتصالية برمتها. ولهذا السبب بالذات ينبغي إيلاء المسائل التالية اهتماماً خاصاً واستثنائياً.

أ- عدم استخدام قنوات اتصال لا تلاءم الرسالة أو المستلم أو المستخدم. فلكل رسالة قناة معينة تكون أكفأ من غيرها في هذا النوع من الرسائل، وهنا ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على عملية الاتصال على الاستخدام السليم للقناة والتعريف بمزاياها ومساوئها.

ب- ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة، وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة والكامنة.

ج- معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل أو معوقات، مثل معالجة الضوضاء، أو العقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة.

د- إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينياً أو غير روتيني، وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية، ويمكن أن تتمثل هذه الحالة والآثار بالمصفوفة التالية الموضحة في الشكل التالي.

مدى ثراء قناة الاتصال	المشكلة أو الموقف الإداري: غير روتيني	المشكلة أو الموقف الإداري: روتيني
عالٍ	□ اتصال فعّال - اتصال فعّال لأن القناة الثرية تلاءم الرسائل في حالة المشكلات أو المواقف غير الروتينية	□ اتصال فاشل - تخمة البيانات - قناة ثرية تُستخدم الرسائل عادية - مؤشرات كثيرة تُسبب تشويش وغموض ومعاني زائدة
منخفض	□ اتصال فاشل - عدم كفاءة في توفير ونقل البيانات - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد	□ اتصال فعّال - اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلاءم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية

اختيار قناة الاتصال المناسبة

المصدر: العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، (ص507).

4- حلقة التغذية العكسية

وتعدّ من أهم حلقات تقييم فعالية الاتصال، وعليه فإن العمل على تحسينها يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية نظام الاتصال برمته. ومن أبرز وسائل تحسين الاتصال ما يُسمى بالتغذية العكسية البناءة (Constructive feedback) وهي عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مُستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسلة. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة، سهلت عملية الاتصال

وازدادت فعاليتها. وعموماً فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر إذا ما تم مراعاة الاعتبارات التالية:

أ- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

ب- التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.

ج- استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.

د- التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سبق وأن استلمها المُستلم.

هـ- إعطاء التغذية العكسية بجرعات صغيرة ومناسبة.

5- حلقة مُستقبل الرسالة

وتعدّ من حلقات الاتصال المستهدفة بالرسالة، وبالتالي فهي حلقة أساسية لابد من إحكام السيطرة النوعية عليها لضمان فهم الرسالة واتخاذ ما يلزم في ضوئها وبهذا الصدد نقترح الآتي:

أ- تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية، وأيضاً في المواقف اليومية المتكررة.

ب- إيجاد لغة مشتركة بين المُرسل والمستقبل، وتنسيق المواقف والاتجاهات بينهما، والتأكد من أن هذه اللغة المشتركة سائدة ومفهومة ولا تحتاج إلى تأويلات أو تفسيرات في غير محلها.

ج- تطوير مهارات الاتصال والفهم والاستيعاب والتحليل والاستنتاج والاستقراء من خلال الدورات التدريبية المكثفة، خصوصاً في مواقع العمل (على المحك).

د- تعيين الكفاءات القديرة والمتمكنة في قنوات الاتصال وعلومه، وعدم اعتبار المستقبل مجرد شخص، أي شخص كان، وإنما تقتضي الضرورة تعيين أشخاص من ذوي المهارات الفائقة في الاتصال والتواصل مع الآخرين.

هـ- ضرورة جَسْر الفجوات السلوكية والثقافية والاقتصادية ... الخ القائمة بين أطراف العملية الاتصالية (المُرسل ← المستقبل) ما يجعل هذه الأطراف قادرة على الاتصال والتواصل دون قيود أو عقبات من أي نوع.

و- التركيز على مسألة التوقيت في الاتصال خصوصاً فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حين يلعب وقت استلام الرسالة دوراً أساسياً في نجاح الاتصال أو فشله.

6- قائمة استرشادية حول تحسين فعالية الاتصال

أ- التركيز على وسيلة (قناة) الاتصال من حيث التكلفة/ المنفعة بحيث تكون المنفعة المتأتية من استخدام القناة أكبر بكثير من التكلفة المترتبة على استخدامها.

ب- اختيار وسيلة الاتصال التي تنسجم وتتناغم من هدف الاتصال، وليس لمجرد أنها الوسيلة الأكثر شهرة أو الأكثر استخداماً. ولنتذكر أن الوسيلة التي لا تنسجم مع هدف الاتصال ستكون وسيلة فاشلة وعقيمة جداً.

ج- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير بالآخرين. وبمعنى أن يتم كتابة النص لكي يؤثر بالآخرين وليس بالمُرسل. فقد تكون الرسالة من وجهة نظر المرسل رائعة لكنها قد لا تكون مفهومة من قبل المستقبل. وعليه، فإن كاتب النص، أو الخطيب يجب أن ينتقي عبارات رسالته (المضمون) بحيث تؤثر هذه العبارات على الجمهور المستهدف بالرسالة.

د- ضرورة مراعاة الفروقات الثقافية والاجتماعية والسلوكية .. الخ القائمة بين الأفراد، بحيث تصاغ الرسائل وتوقيتاتها ووسائل نقلها مع خلفيات المستلم أو المستقبِل. فاللغة المعقدة، أو اللغة الفنية أو التقنية، قد لا تؤثر على الأفراد الذين يفتقرون إليها أو يفسرونها بطرق مختلفة طبقاً لمحدودية مفردات اللغة لديهم، أو ضعف فهمهم لهذه اللغة في المقام الأول. ولنتذكر دائماً أن الرسائل الفعالة هي تلك التي تصاغ وفق خلفيات المستلم، وليس وفق خلفيات المُرسل. فأصحاب الياقات الزرق (العمال) لا يجيدون تفسير رسائل معدّة لأصحاب الياقات البيضاء (الموظفين). كما أن للفلاحين لغة تختلف عن لغة العلماء؛ والعلماء لغة تختلف عن لغة طلاب الجامعات ... الخ.

هـ- التركيز على جذب انتباه المستقبل، وإثارة اهتمامه، فالاتصال التقليدي الذي يكون خالياً من عناصر الجذب والإثارة والمحتوى البنّاء هو اتصال فاشل، وقد أثبتت العديد من الدراسات في مجال الاتصال بالذات أن تأثير العملية الاتصالية يكون فعالاً ويمتد لفترة طويلة عند توافر المستلزمات التالية:

∆ وجود نوع من الابتكارية في الرسالة (المحتوى)، وفي وسيلة الاتصال. فالرسائل المبتكرة وغير التقليدية تجذب الانتباه، والاهتمام، والرغبة، وتقود إلى اتخاذ إجراء بشأنها. أما الرسائل التقليدية فغالباً ما يتم إهمالها لعدم احتوائها على عناصر الجذب والتشويق والابتكار.

∆ وجود محفزات، مادية ومعنوية، على المدى القصير أو المدى البعيد، بحيث تدفع المستقبل إلى اتخاذ إجراء ما، فالمصداقية والصراحة، ووضوح المعاني تعدّ من المحفزات المعنوية، أما المكافآت ووعود الترقية أو التدرج الوظيفي فهي محفزات مادية، فإذا احتوت الرسائل على مثل هذه المحفزات فإن من شأن ذلك التأثير بالجمهور المستهدف، وبهذا يكون الاتصال فعالاً (لأنه يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية سريعة).

و- العمل على تقليص حدة الضوضاء والتشويش، لأن من شأن ذلك إفساد الاتصال. وهنا يلعب التوقيت دوراً أساسياً، حيث أن توقيت إرسال الرسائل واستلامها، سواء كانت الرسائل تحريرية أو شفهية، تعد من العوامل الرئيسة التي توثر على جودة الاتصال، فالمديرون اليابانيون غالباً ما يقرأون الرسائل في غير أوقات الدوام الرسمي، وعندما تكون أحوالهم النفسية مستقرة. أما الاتصال الشفهي في اليابان فغالباً ما يتم في ساعات الدوام الأولى صباحاً وليس في نهاية الدوام عندما يكون المدير مثقلاً بالتعب، وتكون نفسيته سيئة لأي سبب كان.

ز- اختيار الجمهور المستهدف بدقة من حيث الخلفيات والدوافع. فلا يجوز الاتصال والتواصل بين مدير عام البحث والتطوير أو مدير عام إدارة المعرفة وبين فئة من العمال لا تمتلك خلفية جيدة حول أدنى وأبسط الأمور المتعلقة بالبحث والتطوير أو إدارة المعرفة، لأن الفجوة الشاسعة في الفهم بين المرسل والمستقبل ستؤدي حتماً إلى فشل العملية الاتصالية.

ح- العمل بكل الوسائل المتاحة على تدريب العاملين على مهارات الاتصال وفنونه، لأن هذه المهارات هي التي تؤدي إلى نجاح الاتصال وسنتناول هذه المهارات في الفصل القادم. إلاّ أن الضرورة تقتضي التنويه إلى أن للاتصال أفراده، ولا يصلح للجميع في مجال الاتصال فقد يكون الفرد حاملاً لشهادة دكتوراه، إلاّ أن قدرته على الاتصال الفعّال تكون محدودة، والعكس قد يكون صحيحاً. هذا

يعني أن أفراد الاتصال يتمتعون بمواهب ومهارات وخلفيات معينـة، وأن عـلى الجهـة المعنيـة أن تنمـي لديهم هذه المواهب والمهارات، وأن لا يكون اختيارها عشـوائياً، بـل يكـون مبنيـاً عـلى أسـس وقواعـد رصينة.

ثالثاً: استراتيجيات الاتصال الفعّال

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاتـه، أو تذليلها، وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وطروحات جسدوها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف مـن خـلال تنفيـذها عـلى أرض الواقع، إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته الشكل (3-2) يوضح خمـس اسـتراتيجيات أساسـية هي:

كمية المعلومات المنقولة والمنشورة

المصدر: العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن (ص507).

1- معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (انشر وتأمل).

2- رسائل كافية تستغرق وقتاً طويلاً للتوضيح (اخبر ورغّب).

3- تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.

4- تشخيص واستجابة.

5- التقييد ثم التعزيز.

ولفهم هذه الاستراتيجيات الخمس التي يوضحها الشكل (3-2)، ينبغي تسليط الضوء عليها، حين أن لكل إستراتيجية منظوراً مختلفاً لعملية الاتصال.

1-إستراتيجية انشر وتأمل

لا تعدّ هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكلـم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحـاً بَيْـد أن الأمـر لا يبـدو بهـذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تُربك موضـوع الاتصـال وتجعـل مـن مضـمونه مضـموناً

يتصف بالعمومية، وليس محدداً، وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيّد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، وفي سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

2- إستراتيجية اخبر ورغّب

يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة. ورغم ذلك، فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتباره وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

3- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع

تعدّ هذه الإستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال. كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال والواقع أن وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الاتصال ويشذّب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

4- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز

في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم.

وتعدّ السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يُعطى للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير.

وغالباً ما تبحث المنظمات عن توليفة من هذه الاستراتيجيات الخمس تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة. وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية محدداً جوابك في المضمار (الحيّز) المخصص للإجابة.

السؤال الأول:

ما هي الأسباب التي تدعو المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية لدراسة معوقات الاتصال وعقباته؟ إعطْ أمثلة توضيحية.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

|

20-

	أمثلة توضيحية
√ √ √	

√	

السؤال الثاني:

حدد بدقة المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمُرسل في حالة شركة اتصالات تابعة للدولة، مقارنة بشـركة اتصالات تابعة للقطاع الخاص.

شركة اتصالات حكومية	شركة اتصالات خاصة
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10- | | | 25-	

السؤال الثالث

حدد أبرز المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمُرسِل في حالة منظمة حكومية مثل دائرة الضرائب.

1-

2-

3-

4-

5-

-6

-7

-8

-9

-10

|

|

|

-25

السؤال الرابع

حدد المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال في حالة مؤسسة حكومية من اختيارك.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

|

|
|
25-

السؤال الخامس:

ما هي أبرز مشاكل ومعوقات استخدام وسيلة إعلام مثل الإذاعة للتأثير بالمستمعين من قبل منظمة عامة، مثل دائرة السير والمرور؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|
|
|
25-

السؤال السادس:

ما هي أبرز المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة في حالة التقدم لطلب توظيف لدى مؤسسة

حكومية؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

|

25-

السؤال السابع:

كيف يؤثر أسلوب كتابة الرسالة على فاعلية الاتصال؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة في مجال منظمة عامة مثل محكمة شرعية (أحوال مدنية).

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال الثامن:

كيف يؤثر أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها على فاعلية الاتصال؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة من بيئة منظمة عامة مثل دائرة الكاتب العدل.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال التاسع:

ما هي أبرز المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية تحديداً؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

|

25-

السؤال العاشر:

ما هو تأثير (النظرة الفوقية) أو تعالي مُرسل الرسالة على المُستلم على فاعليـة الاتصـال؟ إعـطْ أمثلـة توضيحية داعمة في منظمة عامة من اختيارك.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

|

|

15-

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال الحادي عشر:

ما هي معوقات الاتصال المشتركة؟حددها بدقة داعماً جوابك بالأمثلة والشواهد.

1-

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

|

|

-15

	أمثلة وشواهد داعمة
√ √ √ √	

السؤال الثاني عشر:

قدّم قائمة استرشادية حول تحسين فعالية الاتصال في:

A- حكومة دبي الإلكترونية.

-1

-2

-3

-4

5-

B- دائرة الجمارك.

1-

2-

3-

4-

5-

C- جريدة حكومية.

1-

2-

3-

4-

5-

D- جامعة رسمية.

1-

2-

3-

4-

5-

السؤال الثالث عشر:

حدد أبرز استراتيجيات الاتصال الفعّال. إعطْ أمثلة توضيحية داعمة من بيئة أعمال المنظمات العامة.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال الرابع عشر:

ما المقصود باستراتيجية (انشر وتأمل)؟ أعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

1-

2-

3-

4-

5-

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال الخامس عشر:

ما المقصود باستراتيجية (اخبر ورغّب)؟ إعطْ أمثلة توضيحية.

1-

2-

3-

4-

5-

	أمثلة توضيحية
√ √ √ √	

السؤال السادس عشر:

ما المقصود باستراتيجية (تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع)؟ إعطْ أمثلة توضيحية.

1-

2-

3-

4-

5-

	أمثلة توضيحية
√	

	√ √ √

الفصل الرابع

مهارات الاتصال في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية

تقديم:

يرى خبراء الاتصال في مضمار المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية تحديداً أنه على الرغم من أن هذه المنظمات تستخدم أنواع الاتصال كافة، إلا أنها تلجأ في معظم اتصالاتها مع جماهيرها المستهدفة إلى الاتصالات التحريرية (المكتوبة) باعتبار أن هذه الاتصالات تحقق لها قدراً عالياً من التوثيق المدعم بالأدلة والشواهد. ويرى هؤلاء الخبراء أن مفهوم البيروقراطية وممارساتها يصلح للتطبيق في المنظمات العامة أكثر من منظمات الأعمال في القطاع الخاص، وأن الدواوينية التي تعّد من ممارسات المنظمات العامة تستدعي اللجوء إلى الاتصالات التحريرية التي تؤمن لها مستوى من الأمان والطمأنينة، وتحفظ مصالح الجماهير المستهدفة أيضاً.

ومن أبرز المهارات اللازمة للاتصال في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية إدارة الاجتماعات واللجان وكتابة التقارير والرسائل وإعدادها، والمقابلات الشخصية، وغيرها من مهارات الاتصال الأساسية التي تضمن تحقيق أهداف المنظمات العامة في إطار مساعيها لخدمة المواطنين أو الجماهير المستهدفة.

وسنحاول في هذا الفصل الختامي تسليط الضوء على هذه المهارات الأساسية في الاتصال على مستوى المنظمات العامة. كما نؤكد على أن منظمات الأعمال تلجأ إلى هذه المهارات أيضاً، بَيْد أن اهتماماتها بالاتصالات التحريرية أقل بكثير مقارنة بالمنظمات العامة، التي يكاد يشكل الاتصال التحريري حوالي 85٪ من إجمالي اتصالاتها وذلك وفق أحدث الدراسات والبحوث في هذا المجال بالذات.

أولاً: أجمل ما قيل حول الكتابة والتقارير الفعالة

تعّد الكتابة فناً راقاً وأداة اتصال فعّالة للغاية. وهناك من يعتبر الكتابة علماً وفناً معاً، حيث يتم اعتمادها للتأثير في الآخرين من خلال ما تتضمنه من عناصر جذب الانتباه، والاهتمام، والرغبة، والإقناع. ونستعرض أدناه بعض ما قيل حول الكتابة والتقارير الفعالة.

1- الرسالة الفاعلة والمؤثرة هي التي تدخل القلب دون استئذان.

وليم شكسبير

2- كل ما يُكتب ينبغي أن يكون مقروءاً ومفهوماً ويترك الأثر في النفس، ويقود إلى اتخاذ قرار صائب.

سقراط

3- الكتابة علمٌ وفن... العلمُ يكمن في عمق ودقة ووضوح وغنى مفرداتها.

أما الفن فهو يكمن في قدراتها على الجذب والإقناع.

شارلز ديكنز

4- قد تكون أبرع المتحدثين، لكنك تحتاج إلى مهارة أقدر القناصين لكي تصبح كاتباً كتيباً.

فرويد

5- كل رسائل الدنيا لا قيمة لها، إطلاقاً ما لم تتضمن لمسات التأثير والإقناع علاوة على لمسات جذب الانتباه وتحفيز الاهتمام.

أغاثا كرستي

6- الرسالة الفعالة هي التي تتضمن مفاهيم ومعاني مشتركة بين المرسل والمرسل إليه، وكلما ازدادت الأرضية المشتركة بين هذين الطرفين، ازداد تأثير الرسالة على المُستلم، والعكس صحيح.

طه حسين

7- مضمون الرسالة أو التقرير أو أي شيء آخر مكتوب هو سلاح ذو حدين إما أن يكون قاتلاً أو منقذاً.

بيتر لانسر

الفايننشال تايمز

8- قبل أن تكتب رسالة أو تقرير أو كتاب، فكّر عشر مرات إلى أن يصلك إيعازْ من العقل يدعوك لتدوينها تحريرياً.

عباس محمود العقاد

9- الرسالة التي تسوّق نفسها تحتاج إلى مسوق بارع يكتبها.

فيليب كوتلر

10- كلُ ما يُكتب أو يدوّن يحتاج لكي يكون فاعلاً ومؤثراً أو مقنعاً إلى ريشة فنان وبندقية قنّاص.

مثل صيني

11- الرسالة التي لا تحتوي على عناصر المعرفة والإقناع لا تستحق الحبر الذي يُكتب بها.

مثل هندي

12- لم أكتب في حياتي إلاّ ثلاث رسائل، إثنان منها أخرجا الهند من سجون الاحتلال.

المهاتما غاندي

13- الكتابة لأي غرض أو هدف، ما هي إلاّ عصارة فكر ناضج.

جيمس إليوت

14- هدف الكاتب البارع تماماً كما هدف القناص البارع، الأول يستخدم سلاح الكلمة والثاني يستخدم سلاح القنص.

مثل من التبت

15- عندما يتراوح المضمون بالمعرفة، ولغة الإقناع بلغة المنطق والحقيقة والحجة والبرهان، تظهر أقوى رسالة خطتها أناملُ إنسان.

توفيق الحكيم

16- إن لم تكن قادراً على فهم ما تكتبهُ، فلا أحد غيرك يستطيع ذلك.

جيمس إيليوت

ثانياً: مفهوم التقارير والبعد الإداري لها

1- مفهوم التقارير

تعرف التقارير عادة بصيغ مختلفة وفقاً لأهدافها وخبراتها.

أ- تعود كلمة (Report) في أصلها اللاتيني إلى معنى (To Carry Back) أي العودة بالذاكرة إلى. وبهذا فإن التقرير يقصد به لغوياً وصف لأحداث أو مواقف سابقة.

فالتقارير هي صيغ لتوثيق الحقائق حول موقف أو حدث معين وتنظم هذه الحقائق عادة حسب أهميتها ودلالاتها والنتائج المستخلصة منها والتوصيات المناسبة حولها. وبذلك تعد التقارير شكلاً منظماً من المعلومات. وهكذا تصبح التقارير واحدة من منظومات الاتصال الرسمي في المنظمات.

وتعرف التقارير بأنها وصف مكتوب للحقائق بهدف إيصال المعلومات بموضوعية حول قضية أو ظاهرة معينة أو جانب منها.

فهي إقرار أو توثيق لحقائق معينة. أي إنها عرض كتابي وأحياناً شفوي لأحداث ووقائع معينة.

ب- أنها أيضاً تعبير يقصد به أية معلومات مكتوبة أو لفظية؛ وأبسط أشكالها الأخبار الشفوية التي يعرضها المرؤوس على رئيسة، ومن ثم النماذج الخاصة بتوثيق وتلخيص أداء الفرد أو إنجاز الأعمال، وكذلك المذكرات والمراسلات الرسمية، وأخيراً التقارير الدورية للتقييم والرقابة التي قد تصدر بشكل مطبوع أو مجلد.

فالتقارير هي وثائق لوصف وتفسير أحداث أو ظواهر بعد التحقق منها واقتراح كيفية التعامل معها.

فهي صيغ موثقة للاتصال الإداري لنقل المعلومات بين المستويات أو التشكيلات الإدارية المختلفة.

ج- وتعّد التقارير أيضاً بمثابة صيغ متخصصة بعرض الحقائق وتوثيقها ونقلها بين المستويات أو التشكيلات الإدارية، بما يساعد مراكز القرارات في صنعها وتبليغها ومتابعة تنفيذها.

فهي مجموعة معلومات منتظمة تقدم مؤشرات وصيفية و / أو كمية عن الأحداث وتفسيرها أي تحديد أبعادها وكذلك أسبابها أو عواملها، وتوصيات لصيغ التعامل معها.

فالتقارير في جانبها الفني تمثل واحدة من التقنيات المهمة للعملية الإدارية سواء على مستوى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة. وهي فن متميز في كل مراحل صنع القرارات واتخاذها. ولـذلك عـدها بعض الباحثين وظيفة من وظائف المدير، لأنها الأسـلوب الفنـي الضرـوري لتمكـين المـدير مـن صـنع القرارات واتخاذها، وكذلك تبليغها ومتابعة وتقويم مدى النجاح في تنفيذها، فهي تساعد المـديرين عـلى الإطلاع الكفء والمستمر على مجريات الأحداث في المنظمة وتقويم نتائج أعمالها.

نخلص من ذلك إلى القول بأن التقارير الإدارية هي واحدة من التقنيات المتقدمة والضرورية في إدارة المنظمات/ الأعمال، ولا غنى عنها للمديرين في ممارسة وظائفهم الأساسية.

ثالثاً: عناصر تعريف تقنية التقارير الإدارية

تتمثل هذه العناصر في الحقائق والمعطيات التالية:

1- إنها وسيلة فنية لتحقيق:

أ- الاتصال بين مراكز صنع القرارات الإدارية.

ب- إنها وسيلة التوثيق المعلوماتي للأحداث الإدارية.

ج- إنها وسيلة التنبؤ بالأحداث المستقبلية وإعداد الاستراتيجيات.

د- إنها وسيلة تشخيص الأداء وتقويمه.

2- إنها أسلوب فني لبناء قاعدة معلوماتية كفء تساعد على توفير:

أ- ذاكرة متكاملة عن أداء المنظمة وأحداثها التفصيلية.

ب- حلول منطقية لمعالجة مشكلات المنظمة.

ج- توجهات استراتيجية لتطوير وقائع المنظمة.

د- نظام للضبط والتقويم الذاتي لأعمال المنظمة.

3- إنها أدوات فنية متكاملة تلتزم بمتطلبات:

أ- منهجية البحث العلمي.

ب- تقنيات البحث العلمي.

ج- صيغ البحث العلمي.

د- تقييم وتحكيم البحث العلمي.

رابعاً: أهمية التقارير الإدارية

إذا كانت التقارير الإدارية توثيقاً لأداء المنظمة وأحداثها، فهي بالضرورة قاعدة معلومات متجددة تخدم كل الأطراف ذات الصلة بوجودها وبقاءها، سواء قادتها أو العاملون فيها أو المتعاملون معها.

وسنحاول فيما يلي توضيح أهمية التقارير لهذه الأطراف:

1- أهمية التقارير للإدارة:

تعد التقارير واحدة من التقنيات الأساسية والضرورية للإدارة باعتبارها مراكز لصنع القرارات في المنظمة، تحتاج باستمرار إلى معلومات دقيقة وموضوعية تساندها في فهم متكامل للأحداث المتصلة بأعمالها. ويمكن القول بأن نجاح الإدارات يعتمد اعتماداً جوهرياً على كفاية منظومات التقارير الإدارية لأنها تمثل قاعدة المعلومات الأساسية للعملية الإدارية وعلى النحو الآتي:

أ- التخطيط والاستراتيجيات:

تعتمد سلامة الخطط والاستراتيجيات، اعتماداً جوهرياً على التقارير الإدارية وعلى وجه الخصوص تقارير الرقابة وتقويم الأداء، كونها توفر مؤشرات دقيقة عن مدى تحقق الخطط السابقة وعوامل النجاح والفشل والبدائل العلاجية لها. وبذلك يمكن إعداد الخطط والاستراتيجيات بصيغ أكثر تكيفاً للوقائع وتجاوزاً للمحددات.

ب- التنظيم والتنسيق:

تعد التقارير الدورية أو الاستثنائية مصدراً جوهرياً لرصد وتشخيص الكثير من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المنظمة، فالمركزية الشديدة، والترهل الإداري / أو البطالة المقنعة، وارتفاع معدلات دوران العمل / أو عدم الاستقرار الوظيفي، والصراعات التنظيمية، لا يمكن كشفها وتعليل أسبابها دون وجود تقارير دورية متواصلة، وتقارير استثنائية تحلل المشكلات الآنية. فهي قادرة على تقديم

العديد من المؤشرات الميدانية المساعدة للإدارة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل وعملياته.

ج- التوجيه والحفز:

تمثل التقارير الإدارية قاعدة أساسية لنظام الاتصالات والمعلومات كإطار عملي لنظم القرار في المؤسسة. ولذلك تكون التقارير مطلباً ضرورياً لصانعي القرارات سواء في مستوى صنع واتخاذ القرارات أو في مستوى متابعة مستوى تنفيذ هذه القرارات. فالتقارير هي أنسب الصيغ لممارسة القائد دوره الرقابي والتقويمي وبالتالي لممارسة دور فاعل في حفز مرءوسيه نحو إنجاز الأهداف.

د- الرقابة وتقويم الأداء:

تعد التقارير الإدارية التقنية الأساسية لنظم الرقابة وتقويم الأداء، فلا مجال لممارسة وظيفة الرقابة وعلى وجه الخصوص في صيغها المتقدمة (تقويم الأداء) دون أن توثق نتائج العمل الرقابي في تقارير نمطية تنتظم فيها المؤشرات الدقيقة عن الأعمال والأحداث والنتائج المتصلة بها... فالتقارير تستطيع أن تقدم قاعدة معلوماتية متجددة مساندة لتصميم المعايير الرقابية وتحديثها، وكذلك قاعدة معلوماتية عن مدى أو مستوى تحقق هذه المعايير ميدانياً وتعليل ذلك.

2- أهمية التقارير لوظائف المنظمة:

يمكن إدراك أهمية التقارير على مستوى الوظائف التقليدية للمنظمات على النحو الآتي:

أ- الوظائف الفنية:

(العمليات الإنتاجية وعمليات الصيانة والإدامة، وعمليات الرقابة على الجودة): تتوقف كفاءة العمليات الإنتاجية على سلامة تصميم الخطط الإنتاجية، وتنظيم وتنسيق انسيابيتها مرتبط بخطط فعاليات الصيانة والإدامة، كما أن خطط فعاليات الرقابة والجودة لن تكون سليمة دون اعتمادها على نتائج الخطط السابقة التي يتم توثيقها بالضرورة في التقارير الدورية لأداء تلك العمليات.

ب- الوظائف البيئية:

(أنشطة التسويق / البيع، وأنشطة إدارة المواد / الشراء والتخزين، وأنشطة العلاقات العامة): تعتمد كفاءة هذه الوظائف وفاعليتها في بناء علاقات إيجابية ناجحة مع بيئة المنظمة، على المعلومات الموثقة عن الموقف البيئي، وبخاصة الموقف التنافسي للمنظمة في السوق وتغيرات منحنى المبيعات المتحقق فعلاً، وكذلك على مستوى استجابة المجهزين / الموردين، وعلى مستوى الأداء المخزني المتحقق. ولن تجد مؤشرات دقيقة عن هذه الأداءات البيئية دون توثيقها في تقارير دورية عن هذه الأنشطة، توفر قاعدة معلومات متجددة ودقيقة تساعد في إعداد تصميم المزيج التسويقي والمزيج الترويجي والمزيج الشرائي ومزيج التخزين بصيغ متكاملة ومنسقة. إلى جانب ذلك تعد التقارير الدورية لوظيفة العلاقات العامة إطاراً معلوماتياً ضرورياً لتطوير علاقات المنظمة مع فئات جمهورها وهذا ما سنوضحه بالتفصيل في المحور الثالث لأهمية التقارير.

ج- الوظائف التكيفية:

(إدارة الموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الخدمات): يعتمد نجاح هذه الوظائف اعتماداً جوهرياً على وفرة المعلومات عن الأداء السابق بما تتضمنه من مؤشرات عن المحددات والفرص ونقاط القوة. سواء على مستوى سمات الموارد البشرية أو الموارد المالية أو الخدمات المتاحة، وفي الحقيقة لا يمكن الحصول على تلك المؤشرات دون توثيق منظم في تقارير دورية عن توفير وتفعيل تلك الموارد للمراحل السابقة.

د- الوظائف التطويرية:

(نظم المعلومات الإدارية، ونظم البحوث والدراسات، ونظم التطوير التنظيمي): لسنا بحاجة للتذكير بأن نظم المعلومات، ونظم البحوث والدراسات، ونظم التطوير التنظيمي هي في جوهرها أطر لاستقراء وتوثيق الوقائع وتحديد سماتها أو خصائصها الإيجابية والسلبية وصولاً إلى استنباط البدائل المناسبة لتطوير هذه الوقائع وفقاً لمتطلبات الاستمرار والبقاء التي تفرضها البيئة. وهكذا تصبح التقارير الإدارية هي قاعدة هذه الوظائف ونتيجتها.

خامساً: أنواع التقارير ونماذجها

1- تصنيف التقارير

تصنف التقارير بصيغ مختلفة وذلك وفقاً لأهداف التصنيف وغاياته.

أ- فإذا كان المقصود من التصنيف تحديد الغاية أو الهدف المطلوب من التقارير، فإن بالإمكان تصنيفها إلى عدد كبير من أنواع التقارير مثل التقارير: الرقابية أو الاجتماعية أو الإعلامية أو الوصفية أو التشخيصية أو التحليلية أو التفسيرية أو العلاجية أو التطويرية.

ب- أما إذا كان التصنيف بحسب الصيغ المعتمدة لإعدادها فإنها قد تكون نمطية وهي غالباً مقننة وروتينية أو قد تكون غير نمطية وبالتالي يمكن التجديد في صياغتها.

ج- كذلك الحال عندما يكون التصنيف بحسب مواعيد إصدارها حيث تكون دورية منتظمة وفقاً لمواعيد تتفق مع غاياتها كأن تكون شهرية أو فصلية أو نصف سنوية، كما قد تكون التقارير استثنائية يتم إعدادها بطلب وفقاً لحاجات طارئة أو آنية.

د- وتصنف التقارير غالباً وفق التخصص الوظيفي أو المهني، فهناك تقارير الإنتاج، والصيانة، والتمويل، والسلامة، والتسويق، والمخازن، والحراسة، والصيانة، والنقل...

هـ- كما تصنف التقارير بحسب رسميتها، فهناك تقارير رسمية تعبر عن المواقف والحقائق التي تقرها وتعترف بها الجهات الرسمية المفوضة بذلك، وهي عادة تمثل إدارات وظيفية محددة. كما قد تصدر التقارير بصيغ غير رسمية عن جهة غير مفوضة بإصدارها، وقد لا تعترف الجهات الرسمية بها، ولذلك تسمى هذه التقارير أحياناً بالتقارير الشخصية.

و- ويتم تصنيف التقارير أحياناً بحسب حجمها، فهناك تقارير طويلة مثل؛ الدراسات والبحوث وتقارير الأداء، وتقارير قصيرة مثل: المذكرات؛ ونماذج سير العمل ونماذج الفحوصات ونماذج جدول تصنيف.

2- أنواع التقارير

أ- بحسب الهدف منها:

أخبارية، إعلامية، وصفية، رقابية، تشخيصية، تحليلية، تفسيرية، علاجية، تطويرية.

ب- بحسب صيغ إعدادها:

نمطية (مقننة) (روتينية)، وغير نمطية (غير مقننة) (متجددة).

ج- بحسب تخصصها الوظيفي:

إنتاج، إدامة، تمويل، سلامة صناعية، تسويق، مخازن، حراسة، الصيانة، النقل.

د- بحسب مواعيد إصدارها:

دورية (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية... الخ)، أو استثنائية.

هـ- بحسب الجهة المصدرة أو المستهدفة:

رسمية (وظيفية)، أو غير رسمية (شخصية).

و- بحسب حجمها:

طويلة مثل: الدراسات، البحوث، تقارير الأداء والرقابة.... الخ.

قصيرة مثل: المذكرات، سير العمل، الفحص، تقييم الأداء... الخ.

ز- بحسب أهميتها / درجة خطورتها:

سرية، أو عادية.

ح- بحسب تقنياتها:

من حيث الأدوات: المقروءة، أو المسموعة، أو المرئية. ومن حيث الأساليب: الوصفية، أو الكمية... الخ.

3- النماذج وهيكلة التقارير

النماذج هي صيغ عملية لتنميط طريقة عرض المعلومات أو المؤشرات التي تتضمنها التقارير بما يؤدي إلى التزام التقارير بمنهجية محددة في جمع البيانات وفي هيكلة المعلومات وفي عرض المؤشرات. وهكذا فإن النماذج تساعد على تنميط التقارير وفقاً للمنهجية المناسبة لطبيعة موضوع التقارير وأهدافها، وكذلك لتقنيات التقرير من حيث الأساليب والوسائل والأدوات.

فالنماذج في إعداد التقارير سواء كانت مراسلات أو قرارات أو دراسات، مطلب ضروري، خاصة ونحن نعيش ثورة المعلوماتية والإدارة الإلكترونية ونظم الاتصالات والتبادل الإلكتروني للمعلومات والأموال، ذلك أن اعتماد البرمجيات الجاهزة والمعلوماتية يفرض بالضرورة إدخال البيانات المطلوبة بطريقة نمطية أو مجدولة. أي لا بد من إتمام تغذية الحاسب وفقاً لتسلسل منتظم، كما أن التقارير التي يقدمها نظام المعلومات تكون بصيغة مخرجات نمطية محددة سواء كانت بشكل جداول أو أشكال أو صورة.

عموماً تعرف النماذج بأنها الطريقة المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وعرضها بشكل مؤشرات (معلومات) تخدم المستهدفين منها من حيث: سهولة التمييز، ووضوح الأهداف، ودقة المعلومات، وسرعة الإجراءات، والمرونة في إعادة التكييف والصياغة، والبساطة في الاسترجاع والخزن، والأمان في الحفظ والحماية.

4- أهمية النماذج

أ- تقلل من احتمالات الخطأ والخلل في عرض المؤشرات.

ب- تمنع احتمالات النقص وعدم التكامل في المعلومات.

ج- تحد من توثيق المعلومات الزائدة وغير الضرورية.

د- توفر فرصاً أفضل لفهم وإدراك المؤشرات.

هـ- تقلل من احتمالات النسيان أو الإهمال غير المقصود في المعالجة.

و- تضمن الوصول إلى الهدف أو الأهداف المقصودة من الرسالة.

ز- تضمن سهولة الرقابة والمتابعة والتقويم للأداء.

ح- تضمن الانسيابية العاجلة والتدفق الكفء للمعلومات وبالتالي للإجراءات.

ط- تقلل من الهدر وتخفض الكلف في إنجاز الأعمال.

5- منهجية النماذج

أ- تهدف أساساً إلى إسناد عمليات صنع القرارات ومتابعة تنفيذها وذلك من خلال:

- تنميط المعلومات وبالتالي إجراءات العمل.
- تجنب التكرار والتداخل والتراكم في المعلومات.
- المرونة العالية في الحصول على المعلومات من حيث الشكل والوقت والكلفة.

ب- تعتمد تقنيات متقدمة في جمع البيانات ومعالجتها وعرضها لذلك فهي مدخل عملي وملزم لأتمتة العمل أو حوسبته، سواء على مستوى:

- تداول المعلومات واسترجاعها.
- توثيق المعلومات وحفظها.
- إعادة تكييف المعلومات.

ج- وتلتزم النماذج بشروط عالية تواكب متطلبات الفقرتين السابقتين لضمان تصميمها بصيغ كفوءة وأهم تلك الشروط:

- الاعتماد على خبراء متخصصين بتصميم النماذج ونظم المعلومات.
- إشراك المتعاملين أو المعنيين باستخدام النماذج في تصميمها.
- تحديد الحجم الأمثل لعدد نسخ النماذج إن كانت مطبوعة بشكل سجلات أو مستندات، لضمان تجاوز الهدر المحتمل بسبب كلفة التخزين أو احتمالات تغيير التصميم أو التلف الناجم عن التقادم.
- في حالات عدم ضرورة استخدام نماذج مطبوعة، يمكن الاعتماد على النماذج الجاهزة في نظام المعلومات بما يحقق مرونة أعلى في تطوير النماذج وتقليل كلفتها.

▪ الاهتمام بتحقيق المرونة في الطاقة الاستيعابية وفي إعادة التصميم، بما يوفر فرص الاستخدام المشترك وكذلك تحقيق أهداف متعددة.

▪ وضع تعليمات استخدام النموذج في ذيل الصفحة الأولى منه أو في الصفحة الأخيرة أو ظهرها.

6- مراحل تصميم النماذج

أ- تحديد أهداف النموذج الجديد.

ب- تحليل النماذج السابقة والنماذج المتاحة.

ج- وضع فكرة النموذج الجديد وتبريرها.

د- إعداد وطبع النماذج الأولى.

هـ- اختبار النموذج للتأكد من إمكانية تطبيقه.

و- تصويب النموذج وفقاً لنتائج الاختبار.

ز- تقويم النموذج لمدة تجريبية من قبل الإدارة المعنية.

ح- إعداد التصميم النهائي للنموذج.

ط- إدخال النموذج في نظام المعلومات وتعريفه للبرنامج وللمستخدمين.

ي- التقييم الدوري للنموذج ضمن تقييم نظام المعلومات.

سادساً: الاجتماعات واللجان

يرى خبراء الاتصال وممارسوه أن الاجتماعات في المنظمات العامة إنما تُعقد لتحقيق أهداف محددة، جميعها ينصب في بوتقة خدمة الجماهير المستهدفة، سواء كانوا أفراد أو منظمات أخرى. بَيْد أن العديد من الدراسات والأبحاث والمشاهدات العيانية تشير إلى أن الاجتماعات واللجان التي تفتقر إلى التنظيم والإدارة السليمتين تعّد من أكثر مضيعات الوقت في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية، حيث غالباً ما تُعقَد مثل هذه الاجتماعات واللجان من دون تخطيط مسبق، علاوة على افتقارها للتنظيم السليم والإدارة الكفء. ومما لا شك فيه أن الإخفاق في هذه النشاطات يؤدي في المحصلة النهائية إلى التأثير

بشكل سلبي على أداء المنظمة العامة أو المؤسسة الحكومية، وبالتالي ترتفع أصوات المواطنين ضد المنظمات العامة ومستويات أدائها.

وبشكل عام، تخدم الاجتماعات واللجان المنظمة في تحقيق أهداف مهمة نوجزها بالآتي:

1- تسيير نشاطات المنظمة العامة وإدارتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

2- الرقابة على نشاطات المنظمة العامة والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح.

3- تخطيط نشاطات المنظمة العامة، ووضع الخطط التي تكفل تحقيق الأهداف المنشودة المتضمنة في هذه الخطط.

4- صوغ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الخاصة بالمنظمة العامة، واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تنفيذها.

5- تبادل الآراء ومناقشة جدول الأعمال بالشكل الذي يضمن تعزيز فعالية المنظمة العامة وبالتالي خدمة جمهورها المستهدف بشكل أفضل.

6- التنسيق بين الوحدات والدوائر المختلفة، حيث يخدم التنسيق في إزالة حالات التضارب في الآراء والمواقف والاجتهادات، وبالتالي يجعل المنظمة العامة تسير على الطريق الصحيح المرسوم لها.

7- دراسة ومناقشة الموضوعات المطروحة مسبقاً واتخاذ قرارات جماعية بشأنها، حيث يشير مفهوم الإدارة بالمشاركة (Management by Participation) إلى ضرورة قيام العاملين في المنظمة العامة بالاجتماع بشكل دوري لاتخاذ قرارات بالإجماع.

8- تعزيز القرارات وتحسين نوعيتها وجَعْلها أكثر شمولية وموضوعية ودقة، حيث أن اللجان تضم في عضويتها أشخاص متخصصين، غالباً ما يتم اختيارهم من الوحدات والإدارات المختلفة في المنظمة العامة، وبالتالي فإن قرارات اللجان غالباً ما تكون مدروسة وشاملة، عكس القرارات التي يتم اتخاذها بشكل فردي.

وسنحاول تسليط المزيد من الضوء على الاجتماعات واللجان تباعاً.

1- الاجتماعات

تعلب الاجتماعات دوراً حيوياً في تمكين المنظمة العامة أو المؤسسة الحكومية من متابعة ما يـدور مـن أحداث ومتغيرات حولها، والتعّرف على حاجات الجماهير ورغباتها، والعمل على تلبيـة هـذه الحاجـات والرغبات وفق التعليمات والقوانين والتشريعات السارية. وغالباً ما تختلف الأهداف المنشودة مـن عقـد الاجتماعات باختلاف نوع الاجتماع أو طبيعته أو تسميته. ويمكن تقسيم الاجتماعات إلى ما يلي:

أ- الاجتماع السنوي العام

تُعقد هذه الاجتماعات على مستوى المنظمة العامة، أو المؤسسة الحكومية، أو الوزارة المعنية سنوياً (في وقت يكون محدداً مسبقاً عادة)، وتشارك فيه الإدارات والوحدات كافة، سواء كان ذلـك عـلى مسـتوى المؤسسة أو الوزارة. وغالباً ما يدعى إلى الاجتماع السنوي ذوو المصالح وجهات خارجية، بالإضـافة إلى العاملين. وغالباً ما تناقش في هذا النوع من الاجتماعات السياسات العليا للمؤسسـة أو الـوزارة، وعـلى وجه الخصوص الميزانية وأمور حيوية أخرى. وفي بعض المؤسسات الحكومية في الغرب الصناعي، تقـيم على هامش الاجتماع السنوي العام انتخاب مجلس إدارة جديد للمؤسسة.

ب- اجتماع مجلس الإدارة

غالباً ما يتم عقد اجتماعات مجلس الإدارة في فترات منتظمة يتفق عليها مسبقاً، وقد تكون أسبوعية أو نصف شهرية أو شهرية. وغالباً ما يـتم تخصـيص هـذه الاجتماعـات لتصريـف شـؤون المنظمـة العامـة وأعمالها، والموافقة أو المصادقة على قرارات ذات صلة بالمنظمة ونشاطاتها. ويدعى إلى هـذه الاجتماعـات مدراء الوحدات والإدارات في المنظمة العامة ومساعديهم؛ كما قد تستدعي الحاجة دعوة عدد من الخبراء والمستشارين، سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

ج- اجتماع الإدارات والأقسام

وغالباً ما يتم عقد هذه الاجتماعات إما يومياً أو أسبوعياً. ففي المؤسسـات الحكوميـة ذات الاتصـال المبـاشر بـالجمهور (مثـل إدارات الضريـبة، والأمـن العـام، والجـوازات، والجمارك ... الـخ) تكـون الاجتماعات يومية، أو عدة مرات في اليوم، وتكون اجتماعات قصيرة عادة يتم البت في أمـور عاجلـة أو

تتطلب قرارات فورية. إلا أن الاجتماعات الأسبوعية هي الغالبة في معظم المنظمات العامة، وغالباً ما تكون إما في آخر يوم من أسبوع العمل، أو في بدايته.

د- الاجتماع الطارئ (غير العادي)

غالباً ما توجّه الدعوة لاجتماع عاجل، أو طارئ عندما تظهر أمور تستدعي عقد مثل هذا الاجتماع. فالعديد من المنظمات العامة تواجه مشاكل أو حالات غير متوقعة، ما يضطرها إلى الدعوة لاجتماع طارئ للبت في هذه الأمور المستعجلة. وغالباً ما تكون هذه الاجتماعات متكررة في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية التي تتعامل مع الجمهور بشكل مباشر، مثل إدارات السير والمرور، والطوارئ في المستشفيات العامة، والجمارك وغيرها.

هـ- اجتماعات اللجان

يعد هذا النوع من الاجتماعات الأكثر شعبية في مجالات عمل المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية، وهو أيضاً الأكثر مدعاة للنقد واللوم، حيث يوجد انطباع لدى عموم الناس بأنه إذا ما أرادت المنظمة العامة تأخير البت في موضوع معين، فما عليها سوى إحالته إلى لجنة متخصصة.

إلا أن هذا النقد قد يكون قاسياً جداً إذا ما أدركنا حقيقة مفادها أن معظم القرارات في المؤسسات الحكومية لا يتم اتخاذها إلا في ضوء التشريعات والقوانين والتعليمات النافذة والتي قد تكون معقدة، أو أنها تستدعي الاستئناس بآراء مستشارين وخبراء متخصصين قبل البت فيها.

والواقع أن هناك ثلاثة أنواع من اللجان هي:

- **اللجنة التنفيذية**

وهي لجنة متخصصة، رفيعة المستوى، تكون مسؤولة عن متابعة أداء المؤسسة، والتأكد تماماً من أن نشاطاتها تسير في الاتجاه المحدد. وغالباً ما تتخذ هذه اللجنة قرارات في غاية الأهمية، تمس المؤسسة برمتها. وعادة ما يرأس هذه اللجان إما الوزير المختص، أو مدير عام المؤسسة المعنية، أو أحد كبار الموظفين فيها. ومن الملاحظ أن هذه اللجان غالباً ما تستأنس بآراء وخبراء مستشارين من خارج التنظيم.

- **اللجنة الاستشارية**

يتم تشكيل هذه اللجنة من قبل اللجنة التنفيذية، وبالتحديد من قبل رئيسها. تضم اللجنة في عضويتها كبار الخبراء والمستشارين من داخل المؤسسة ومن خارجها، وغالباً ما تعقد اجتماعاتها لدراسة قضايا فنية أو تقنية، وتقدّم التقارير الخاصة بها.

▫ اللجنة المؤقتة

وهي لجنة خاصة تجتمع كلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويتم تشكيلها للبت في مسائل محدد. وتنتهي صفة اللجنة المؤقتة حال انتهاء أعمالها أو مسؤولياتها.

سابعاً: تنظيم الاجتماعات واللجان

يعاب على معظم الاجتماعات واللجان تمسّكها بالبيروقراطية الضارة وبالروتين. بَيْد أن هناك اجتماعات ولجان مفيدة للغاية، بمعنى أنها محققة للأهداف المنشودة. ويعتقد خبراء الاتصال وممارسوه أن الاجتماعات واللجان التي تعقدها المنظمات العامة ينبغي أن تسير على أسس ومبادئ إدارية سليمة إذا ما أُريد لها أن تحقق النجاحات المنشودة. ومن أبرز هذه الأسس والمبادئ الآتي:

1- التنظيم، ثم التنظيم ثم التنظيم

تحتاج اجتماعات اللجان والاجتماعات الأخرى إلى إدارة سليمة وقيادة فاعلة. أولى المبادئ والأسس في هذا المجال أن تكون لكل لجنة أو اجتماع مقرر أو سكرتير يتولى مهام إعداد جدول أعمال الاجتماع ويشرف عليه، ويقوم بتنظيم آليات الاجتماع ذاتها، مثل إعداد جدول الأعمال بالتشاور مع رئيس اللجنة أو الاجتماع، وإعداد ملف الاجتماع الذي يتضمن أشياء مثل التقارير، والمحضر السابق، ومشاريع النقاش، والمعلومات المطلوبة وغيرها. كما يستدعي التنظيم الجيد للاجتماع أن يكون السكرتير قد قام بتوجيه الدعوة لحضور الاجتماع، والتأكد من إرفاق جدول الأعمال وأية مرفقات أخرى. ومن الأمور الأخرى الواجب التركيز عليها في مسألة تنظم الاجتماعات ما يلي:

أ- تدوين وتسجيل ما يجري في الاجتماع من مناقشات وما يُتخذ من قرارات.

ب- المشاركة في وضع خطة زمنية لعقد الاجتماعات المستقبلية.

ج- الاحتفاظ بأرشيف محدّث حول ما يجري في الاجتماع السابق والحالي، وما سيحصل في المستقبل.

د- توفير وتهيئة مستلزمات الاجتماع ومتطلباته، مثل المكان والمقاعد، والقرطاسية، ووسائل الإيضاح وغيرها.

هـ- مساعدة الرئيس في إدارة الاجتماعات مثل الترحيب بالمشاركين أو تقديمهم للرئيس، وتلاوة القرارات والتوصيات.

و- تذكير الرئيس بالوقت المخصص للاجتماع ولكل نقطة على جدول الأعمال.

ز- إعداد مسودة محضر الاجتماع.

ح- متابعة تنفيذ ما جاء بالمحضر من توصيات وقرارات بالتنسيق مع الرئيس.

وعليه، فإن الضرورة التنظيمية تقتضي وجود سكرتارية فعالة تتولى مهام تنظيم الاجتماعات على المستويات كافة، والتأكد من تنفيذ ما يصدر من قرارات أو توصيات عن هذه الاجتماعات.

2- التخطيط المسبق

لكي تحقق الاجتماعات النجاحات المطلوبة، تقتضي الضرورة الإعداد لها بشكل مسبق حتى لو كانت مواعيد انعقادها معروفة سلفاً. وبهذا الصدد نوصي بالآتي:

أ- تهيئة مستلزمات الاجتماع كافة والتأكد من توافرها بالشكل الصحيح والنوعية المطلوبة.

ب- التذكير بمواعيد الاجتماع، وتوجيه الدعوات للمشاركين طبقاً لذلك، والتأكد من مشاركتهم في الاجتماع.

ج- تجهيز وثائق ومحاضر وملفات الاجتماع مسبقاً.

د- إعداد جدول الأعمال مسبقاً وعرضه على الرئيس لإقراره قبل إرساله إلى المشاركين في الاجتماع.

3- المتابعة، ثم المتابعة، ثم المتابعة

وتتلخص في الآتي:

أ- طباعة القرارات والمحاضر وتوزيعها على المعنيين بها.

ب- متابعة المهام الموكلة للأعضاء والتأكد من تنفيذها.

ج- التأكد من إعادة كافة الوثائق والملفات إلى أماكنها الصحيحة.

د- بدء الإعداد والتحضير للاجتماع القادم.

هـ- متابعة وسائل الإعلام والتأكد من أنها قد نشرت القرارات مثلما تم الاتفاق عليه.

ثامناً: إدارة الوقت:

يعاب على المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية بالذات أن معظمها يهدر الوقت الذي يمثل بالفعل مالاً (Time is money). إن عدم القدرة على تنظيم الوقت وإدارته في المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية قد أدى إلى تراكم الأعمال وتكدسها ما ألحق أضرار بليغة بسمعة المنظمات العامة، حيث أن منتقديها يشيرون بوضوح إلى أن استثمار الوقت في المنظمات العامة، خصوصاً في البيئة العربية، يكون عائده سلبياً. ويترتب على عدم استثمار الوقت تزايد الشكاوى من الجمهور، وهي شكاوى أساسية غالباً ما تتعلق بالوقت، حيث يشير المواطن أن إنجاز المهام في المنظمات العامة غالباً ما يكون بطيئاً ومتلكئاً، وذلك بسبب أن البيروقراطية والدواوينية تثقلان على الوقت وتجعلانه يقع في أطر ضيقة للغاية، وقد تكون معظم هذه الشكاوى مبررة وصحيحة، ما يستدعي العمل باتجاه إدارة الوقت بشكل كفء، وبالتالي تحسين صورة المنظمات العامة خصوصاً تلك التي يكون لها احتكاك مباشر بالمواطنين.

والواقع أن هناك عوامل أساسية تؤثر بشكل مباشر على قدرة الشخص على استثمار الوقت أو استخدامه. وفي مجال المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية، نجد أن هذه العوامل تتمثل في الآتي:

1- الموظفون

فالمعروف عن المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية أنها لا تهتم كثيراً بنوعية الأشخاص الذين ينتسبون إليها (الموظفين أو العاملين). فشعار «الرجل المناسب في المكان المناسب» يبقى مجرد شعار (أي حبر على ورق) في عدد كبير من المنظمات العامة خصوصاً تلك التي تتبع ظاهرة المحسوبية والمنسوبية. وتشير الدراسات والأبحاث والتقارير الرقابية إلى أن الموظف غير الملائم للموقع الذي يحتله لن يحترم الوقت إطلاقاً لأنه أصلاً لا يحترم عمله لأنه ببساطة غير مؤهل إطلاقاً لهذا الموقع الوظيفي. ويوجد موظفون أكفاء إلا أنهم غالباً ما يكلفون بأعمال إضافية تفوق قدرتهم على التحمّل ما ينتج عنه استثمار سيء للوقت. كما أن هناك موظفين غير أكفاء أصلاً أو مهملين يتخذون من أماكن العمل وسيلة لهدر

الوقت من خلال الزيارات الخارجية والداخلية المتكررة للأقارب والأصدقاء وزملاء العمل، أو أنهم ينشغلون بالاتصالات الهاتفية غير الضرورية، أو أداء أعمال ليست لها علاقة بالأعمال المنوطة بهم. ولا عجب والحالة هذه أن تكون معدلات الإنتاجية والأداء في مثل هذه الحالات منخفضة جداً، أو تكاد لا تذكر.

2- ضغوط العمل وتعقيداته

أشرنا بإيجاز إلى ضغوط العمل أعلاه، إلا أن الضرورة تقتضي الإشارة إلى أن بعض المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية تعيّن أشخاص غير قادرين على الإنجاز لأسباب كثيرة تتعلق بهم شخصياً أو أنها ذات صلة بطبيعة الأعمال المنوطة بهم. وفي كلتا الحالتين، تصبح عملية إدارة الوقت مستحيلة التحقيق، وغالباً ما يترتب على ذلك بطء شديد في إنجاز الأعمال والمهام. وقد يكون العمل أو ظروفه غير مشجعة للإنجاز، كأن تكون الظروف قاسية على العاملين، أو تكون أساليب الإشراف عليهم وتوجيههم سيئة للغاية. فمكان العمل قد لا يكون ملائماً، أو تكون طبيعة العمل ذاتها محبطة للعاملين ولا تتناسب مع طموحاتهم أو تطلعاتهم أو أهدافهم.

3- سوء التنظيم

إن الهيكل التنظيمي المربك أو المتشابك يؤثر بشكل سلبي على قدرة الإدارة والعاملين على استثمار الوقت. بل أن الهيكل التنظيمي السيء يعّد من أبرز مضيعات الوقت وأخطرها على الإطلاق. فعدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات وضعف التنسيق والتخطيط والرقابة يؤدي بالتأكيد على ضياع الوقت. كما أنه يعرقل حركة أو تدفق الاتصال بين المستويات العليا والمستويات الأدنى في التنظيم. وجميع هذه الحالات تعّد بمثابة مضيعات للوقت، وهي مضيعات لها تأثير سلبي كبير على الناس (الجمهور) المستهدفين بمخرجات المنظمة العامة.

4- سوء الرقابة

حيث تشير الدراسات والأبحاث في مجال الاتصال أن فاعلية الاتصال تعتمد بشكل كبير على قدرة التنظيم على إحكام الرقابة على الإدارات والوحدات التنظيمية. فانعدام الرقابة يؤدي إلى حالة من الفوضى العارمة في جميع أجزاء التنظيم. ومن المؤكد أن انعدام الرقابة سيؤدي إلى ضياع الوقت والموارد.

كما أن الرقابة المفرطة (خصوصاً غير العادلة) قد تؤدي إلى الامتعاض والتمرد، بحيث يصبح الاتصال مستحيلاً والتواصل أكثر استحالة.

5- سوء التخطيط والتنسيق

حيث تؤكد جميع دراسات العمل وإدارة الوقت أن سوء التخطيط وسيادة التخبط والارتجال في اتخاذ القرارات يعدان من مضيعات الوقت الأساسية. كما أن ضعف التنسيق أو انعدامه يؤدي إلى القضاء على الاتصال والتواصل ضمن التنظيم وخارجه، ويؤخر إنجاز الأعمال، ويخلق الفوضى والإرباك.

تاسعاً: مهارات إدارة الوقت

وعليه، تقتضي الضرورة أن تكون لدى المسؤولين في المنظمات العامة مهارات راقية لإدارة الوقت، ومحاسبة كل مَنْ يهدر الوقت. ومن أبرز مهارات إدارة الوقت التي ذكرها الأستاذ شريف الحموي الآتي:

1- مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن إرادته.

2- تغيير بعض العادات السيئة مثل عدم الالتزام بالوقت أو عدم احترامه، أو عدم تحديد بداية الأشياء ونهايتها.

3- قوة الإدارة والإصرار على تنفيذ المهام في موعدها مهما كانت الظروف.

4- قوة الإيمان بالعمل والإنجاز والالتزام والولاء للمهمة والعمل أو المنظمة أو جماعة العمل.

5- كسر الروتين والرتابة في العادات والممارسات اليومية والإصرار على النجاح والتفوق دائماً مهما كانت الظروف والعوائق النفسية والاجتماعية.

6- اكتساب عادات جديدة واتجاهات إيجابية نحو الوقت وتقديره واحترام الالتزام به وجَعْل هذه العادات الجديدة سلوكاً دائماً.

7- التفكير بحلول إيجابية للمشكلات التي تواجه عمليات الالتزام بالوقت.

8- وضع أهداف بعيدة وقصيرة الأمد وذات معنى للحياة والعمل، والاستمتاع بتحقيق تلك الأهداف.

9- توزيع ساعات العمل اليومية والأسبوعية والشهرية لتكون ساعات ممتعة وذات معنى ومشتملة على الجد والمرح والمتعة والهواية والتشويق.

10- عمل توازن بين النشاطات النفسية والبدنية والذهنية عن طريق ممارسة الهوايات الرياضية والفكرية والألعاب واللقاء بالأصدقاء والمعارف.

11- التغلب على الضغوط الطارئة ومواجهتها بروح رياضية، وابتكار الحلول للتغلب عليها.

12- اعتبار الوقت بمثابة مال، ومسؤولية أخلاقية واجتماعية تجاه الجماهير (الصالح العام). فالوقت ليس ملكاً للمنظمة العامة، وإنما هو ملكاً للمجتمع برمته، وأن المحافظة عليه ينصب في أخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية.

تاسعاً: الخُطَب الفعّالة

♦ ما هو جوهر الاختلاف بين كتابة الخطب وكتابة الرسائل والتقارير؟

▫ لا توجد اختلافات جوهرية بين كتابة الخُطب وكتابة الرسائل والتقارير. ففي جميع الحالات ينبغي:

1- جذب انتباه الجمهور المستهدف.

2- نقل الأفكار إليه بأسلوب منطقي.

3- استخدام الأدلة والبراهين لدعم وجهات نظر المُرْسِل (سواء كان خطيباً أو كاتباً).

إلا أن كتابة الخُطب تحتاج إلى مهارات نوعية تتوافق مع طبيعة الجمهور المستهدف، وطبيعة الخطب ذاتها.

▫ فالجمهور في حالة الخُطب يتألف من مستمعين (listeners) وليس قرّاء (readers). هذا يعني ما يلي:

أن للمستمعين فرصة واحدة فقط لفهم واستيعاب المعلومات التي يقدمها الخطيب. وعليه، فينبغي أن تكون الخُطب:

1- منظمة بشكل دقيق، وذات هيكلية بسيطة وسلسة.

2- سهلة الفهم والاستيعاب من قبل جمهور المستمعين (أو المتلقين).

3- متناسبة وملائمة من حيث المحتوى وأسلوب التوصيل مع جمهور المتلقين (المستمعين).

4- قادرة على استمالة الاستجابة الإيجابية من قبل جمهور المستمعين (المتلقين).

5- قادرة على تحقيق ثلاثة أغراض أساسية هي:

أ- المشاعر (feelings).

ب- التفكير (thinking).

ج- التصرّف (action).

فعلى سبيل المثال، يحتاج الخطباء في حالات المديح أو التأبين إلى تشجيع المتلقين على الاستجابة العاطفية (المشاعر).

بينما يتولى أساتذة الجامعات والمعاهد حثّ المستمعين على التفكير حول مسألة معينة من منظور مختلف (التفكير).

أما رب العمل أو المشرف، فإن توجيهاته ينبغي أن تقود إلى نوع من التصرف من قبل العاملين (تنفيذ التوجيهات).

♦ أركان (أعمدة) الخُطب الفعّالة

1- تحليل الجمهور المستهدف:

أ- تحديد القواسم المشتركة بين الجمهور مثل (العُمر، الجنس، الطبقة ا لاجتماعية، المستوى التعليمي... الخ).

ب- مدى معرفة الجمهور بمفردات الخُطبة أو محتواها أو موضوعها. مثلاً، هل تتضمن الخُطبة معلومات جديدة بالنسبة للجمهور، أم أن المعلومات معروفة ومفهومة من قبل الجمهور؟

ج- ماذا يريد الجمهور من حضور الخُطبة، وما الشيء الذي يحبون أو يتطلعون إلى سماعه؟

د- ما مستوى التفصيل في الخُطبة الذي يكون فاعلاً ويؤثر على الجمهور؟

هـ- ما الشيء الذي يُنفّر الجمهور ويبعده عن جو الإصغاء والاستيعاب؟

2- تكوين انطباع أولي فعّال:

أ- قُم بجذب انتباه الجمهور من خلال تعابير قوية، ومباشرة، ومركزّة. الخُطباء البارعون غالباً ما يلجأون إلى سرد روايات أو أحداث مثيرة لخطف انتباه الجمهور. هناك من يبدأ بسرد إحصائيات مثيرة، أو توجيه أسئلة مباشرة للجمهور، أو دعوة الجمهور للمشاركة.

ب- إشرح بوضوح الأسباب التي تجعل موضوع الخُطبة هاماً، لأن ذلك سوف يثير اهتمامهم وبالتالي تفاعلهم مع الخطيب.

ج- لخّص أبرز المحاور التي ستتضمنها الخُطبة، لأن ذلك سوف يثير رغبة الجمهور بالتواصل مع الخطيب.

د- استخدم عدة نبرات صوتية، لأن النبرة الواحدة تثير الملل والاستياء.

3- تبسيط الخُطبة بحيث تكون سهلة الفهم والاستيعاب:

أ- احرص على تكرار النقاط الهامة التي ترد في الخُطبة وذلك لتذكير جمهور المستمعين بها. حاول ربط النقاط اللاحقة بالنقاط السابقة، وبالعكس.

ب- تجنب استخدام المصطلحات أو التعابير المترادفة، وحافظ على نمط معيّن طوال الخُطبة. لا تشتت انتباه المتلقي بكثرة المترادفات.

ج- قم بتجزئة الفقرات إلى مقاطع باستخدام أساليب مثل: أولاً، ثانياً، ثالثاً، رابعاً.... وهكذا.

4- مساعدة جمهور المتلقين على الإصغاء:

أ- اعتمد على هياكل جُملٍ قصيرة، وبسيطة.

ب- حدّد (قلّص) من استخدام الضمائر مثل هُم، أولئك، وبدلاً من ذلك استخدم الأسماء وحدّدها بدقة.

5- جذب اهتمام المتلقين:

أ- احرص على مخاطبة المتلقين في سياق روحية أكثرية المتلقين (ethos)، وعواطفهم (pathos)، ورموزهم (logos). خاطبهم بأسلوب يشدهم إليك ويجعلهم يتفاعلون معك.

ب- استخدم الأدلة والبراهين، مثل الإحصائيات والحقائق الدامغة لأن من شأن ذلك تعزيز مصداقيتك في عيون المتلقين.

6- تكوين خاتمة فعّالة:

أ- استعرض بشكل موجز أبرز النقاط التي وردت في الخُطبة شريطة أن لا تكررها نصاً، بل استبدلها بعبارات مختلفة تعطي نفس المعنى.

ب- استخدم أسلوب المناشدة (appeal) لدفع جمهور المتلقين لتصرف ما يتناسب مع الهدف من إلقاء الخُطبة في المقام الأول.

♦ إرشادات عامة حول إعداد الخُطب الفعّالة:

1- تجنب استخدام عبارات أو مصطلحات في الخطب لا تستخدمها عادةً في سياق التحدث مع الآخرين في حياتك اليومية.

2- تعوّد على قراءة مسوّدة الخُطبة بصوت عالٍ أثناء كتابتها.

3- لا تستخدم عبارات أو مصطلحات لمجرد أن آخرين استخدموها في خُطبهم. العبارات التي لا تفهم أنت مدلولاتها ومعانيها قد لا يقدر المتلقون على فهمها واستيعابها.

4- راجع مسودة الخُطبة باستمرار، ولا بأس من عرضها على زملاء لك للاستئناس بأدائهم والأخذ بملاحظاتهم. شذب المسودة في كل مرة تُعيد قراءتها.

5- قبل البدء بكتابة الخُطبة بصيغتها المتكاملة، قُم بتدوين نقاط وملاحظات على ورقة منفصلة. قدّم النقطة الأهم على النقطة الهامة. أعط أرقام لكل نقطة تدوّنها على الورق.

6- عند مراجعة مسوّدة الخُطبة، حاول الإجابة عن الأسئلة التالية بموضوعية عالية.

أ- أي من أجزاء الخُطبة أو فقراتها أو جُملها هي الأوضح؟

ب- أي عبارات أجد صعوبة في نطقها أو توصيلها إلى الجمهور المستهدف؟

ج- أي عبارات أو جُمل تضخّم المعنى المراد إيصاله إلى الجمهور أو تبالغ فيه، وأي منها لا يعطي المعنى حقه؟

د- في أي مرحلة من مراحل الخُطبة ممكن أن يُصاب الجمهور بالملل والضجر.

7- احرص على الآتي:

أ- قوة مقدمة الخُطبة.

ب- غنى محتوى الخُطبة.

ج- خاتمة مؤثرة لا تُنسى.

8- احرص على أن تكون مخارج الحروف والجُمل والمصطلحات واضحةً، ومحدّدة. لا تبلع حروف الكلمات والجُمل أو أجزاء منها.

9- احرص على استخدام نقاط أو مواضيع محددة في الخُطبة، ولا تبالغ في حشر المواضيع المتعددة أو اللجوء إلى أسلوب يراكم المواضيع (point accumulation) لأن المواضيع المتراكمة تُفقد المتلقي القدرة على المتابعة وتُدْخلك في خانة الإطناب والإسهاب الذي يخلق الملل والضجر لدى المتلقي.

10- أَكْثِر من اقتباسات الآخرين، ممن يراهم الجمهور جديرين بالاحترام، أو يعتبروهم قدوة أو مجموعة مرجعية، لأن من شأن ذلك تعزيز مصداقيتك في عيون المتلقين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- العلاق، بشير (2009) الترويج الإلكتروني والتقليدي. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

2- العلاق، بشير (2008). إدارة التسويق. دار زهران، عمّان، الأردن.

3- العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2009). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

4- الحموي، شريف (2007). مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5- الطائي، حميد، والعلاق، بشير (2009). أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

6- دليو، فضل (2003). الاتصال: مفاهيمه – نظرياته – وسائله. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ج.م.ع.

7- سينجليتري، أم، وجيرالد ستون (1999). نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية، ترجمة مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية العربية.

8-محمود، منال طلعت (2002) مدخل إلى عالم الاتصال. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، ج.م.ع.

9-ماكويل دينيس، وويندل، سفن (1998). نماذج الاتصال في الدراسات الإعلامية، تعريب حمزة أحمد بيت المال، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية دليفر، ملفين (1998). نظريات وسائل الإعلام، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ج.م.ع.

10- نصر الله، عم عبد الرحيم (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

11- هاتير سللي، إي؛ ماكجينت، ليندا، وجلعوط، سامر (2000). الاتصال والاتصال الإداري: المبادئ والممارسة، القسم الأول، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

المراجع الأجنبية

Angason, Q. (2007). "Behavioral Aspects of Communication: Tactics and Strategies, Vantage Press, New York, U.S.A.

Fisk, R. (2006). Communicating Effectively. Harcourt Publishing. California, U.S.A.

Hammilton, R. (2008). Feeding Back Communication. Albert Moore Publishers, Canada.

Lavender, S. (2008). Communication Strategies: Thoughts and Action. Vantage Press, New York, U.S.A.

Livesy, N. (2007). "Cultural Differences in Communication Patterns and Styles; A Comparative Study", Journal of Communication, Vol. 13, No9, Summer, 207-221.

Mose, A. (2005). "Judging by Feelings and Expression", The Time Magazine, 24th August, p.71.

Parkinson, S, Nigel, W. (2007). Creative Solution. Vantage Press New York, U.S.A.

Rosenfield, N. (2004). Effective communication: Tactics and Strategies, Vantage Press, New York, U.S.A.



الدكتور بشير العلاق





دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
عمان - وسط البلد - شارع الملك حسين
هاتف: 4626626 6 962+ تلفاكس: 4185 461 6 962+
ص.ب: 520646 الرمز البريدي: 11152
www.yazori.com info@yazori.com

